
令和 7 年度 国立大学法人等における共創拠点の実現を
目指したPFI・コンセッション推進事業

【東京藝術大学奏楽堂改修整備検討調査】

報告書

2026年3月

国立大学法人東京芸術大学

目次

はじめに	P.2	IV. 事業条件検討	P.109
I. 前提条件の整理	P.4	IV-1. 事業期間の検討	P.110
I-1. 対象施設の概要	P.5	IV-2. リスク分担の検討	P.121
I-2. 上位計画等の整理	P.15	V. サウンディング調査	P.140
I-3. 制約条件の整理	P.21	V-1. サウンディング調査の概要	P.141
I-4. 施設の利用状況の整理	P.30	V-2. 実施結果	P.144
I-5. 事業目的の整理	P.45	VI. VFMの検討	P.155
II. 業務内容の検討	P.47	VI-1. VFMの算出	P.156
II-1. 収益事業の事例調査	P.49	VI-2. 感度分析	P.186
II-2. プレヒアリング	P.74	VII. 総合評価	P.190
II-3. 業務範囲の設定	P.77	VIII. 事業スケジュールの検討	P.193
III. 事業スキームの検討	P.80	IX. 今後の検討課題の整理	P.195
III-1. コンセッションの概要	P.81	X. 検討協議会の実施	P.198
III-2. コンセッション事業の事例調査	P.86		
III-3. 事業スキームの設定	P.99		

はじめに

業務の目的及び内容

- 国立大学法人東京芸術大学（以下「大学」という。）に所在する奏楽堂は、可動式天井などの建築・設備的特徴や、格調高い内装を備え、あらゆるジャンルの音楽に対応可能な施設であり、教育・研究及び文化芸術の発展を支える重要な場所である。
- 一方、奏楽堂は、2027年に築30年を迎えるにあたり、現在、建築設備の老朽化等が課題となっており、今後も長くその価値を発揮するため、施設改修による建築的課題の解決が急務となっている。
- 施設改修後の運営に関しては、民間の資金、経営能力及び技術的能力の活用により、財政資金の効率的活用を図るため、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（以下、「PFI法」という。）またはPFI法に準ずる方式に基づく事業（以下、「PFI事業」という。）として実施することを検討している。
- 本業務では、持続可能かつ質の高い運営を行い、大学の費用負担の軽減、収益の文化芸術の発展への還元を実現することを目指し、奏楽堂の運営に関してPFI法に基づく公共施設等運営（コンセッション）方式の導入可能性を検討した。

業務内容

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. 前提条件整理 | 6. VFMの検討 |
| 2. 業務内容の検討 | 7. 総合評価 |
| 3. 事業スキーム検討 | 8. 事業スケジュールの検討 |
| 4. 事業条件検討 | 9. 今後の検討課題の整理 |
| 5. サウンディング調査 | 10. 検討協議会への参画 |

I . 前提条件の整理

I - 1 . 対象施設の概要

(1) 施設の基礎情報①

- 現在の奏楽堂は、明治23年に創設された旧東京音楽学校奏楽堂が老朽化に伴い上野公園内に移築再建された後、コンサートホールとして新しく建設されたものである。

建築概要	
名称	東京芸術大学奏楽堂
所在地	〒110-8714 東京都台東区上野公園12－8
敷地面積	32,336.21㎡
竣工年	1998年
主要用途	多ジャンルの演奏形式に対応するコンサートホール・講堂
建築面積	2,169.82㎡
延床面積	6,539.83㎡
最高高さ	27.00m
軒高	24.50m
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造、一部鉄筋コンクリート
外装仕上	レンガ積み、一部コンクリート打ち放しフッ素樹脂塗装
ホール内装仕上	床：フローリング / 壁：準不燃木製パネル / 天井：GRC板 厚30mm
階数	地下2階・地上5階



出所：東京芸術大学ウェブサイト「奏楽堂」

(1) 施設の基礎情報②

- 客席の天井全体を可動式にして音響空間を変化させられるなど、ホール全体が一つの優れた楽器として、調和のとれた響きを生む施設となっている。

施設概要	
形状	シューボックスタイプ
座席	1,100席（1階956席、バルコニー席144席、オーケストラピット使用時978席）
残響時間	1.7～2.4秒（天井可変装置により変更可能）
空調騒音	NC-20以下
舞台機構	可変天井（客席部天井3分割、可変高さ 最低10.8m～最高15.8m） 主舞台（13.5m×21.4m、開口幅19.8m） オーケストラピット（4.8m×18m、2分割、4管編成対応、昇降手摺、前舞台として使用可能） 幕類8枚（文字幕、ホリゾン幕等） バトン類10本（照明、道具用等） 迫り ひな段（間口12m×奥行き5.2m、4分割電動式）、 道具迫り（間口6.0m×奥行き2.0m） 可動プロセニウム（間口15.5m×高さ12m（可変8m～15m）×奥行き9.5m） 各種照明設備、各種音響設備、各種舞台映像設備
パイプオルガン	製造 フランス、ガルニエ社製 仕様 3手鍵盤、足鍵盤、ストップ数76
楽屋	小楽屋3室、中楽屋2室、大楽屋3室
その他	スタッフルーム2、グリーンルーム、楽器庫、調光室、音響調整室、ホール用化粧室（女性用22個、男性用6＋14個）他

出所：東京芸術大学ウェブサイト「奏楽堂」

(2) 施設の立地 ①アクセス

- ・ 奏楽堂は、文化施設が集積し個性豊かなみどりや水辺景観が形成されている上野恩賜公園に隣接する上野キャンパスの音楽学部内に立地している。
- ・ 複数の路線から徒歩圏内であり、交通アクセスに優れている。

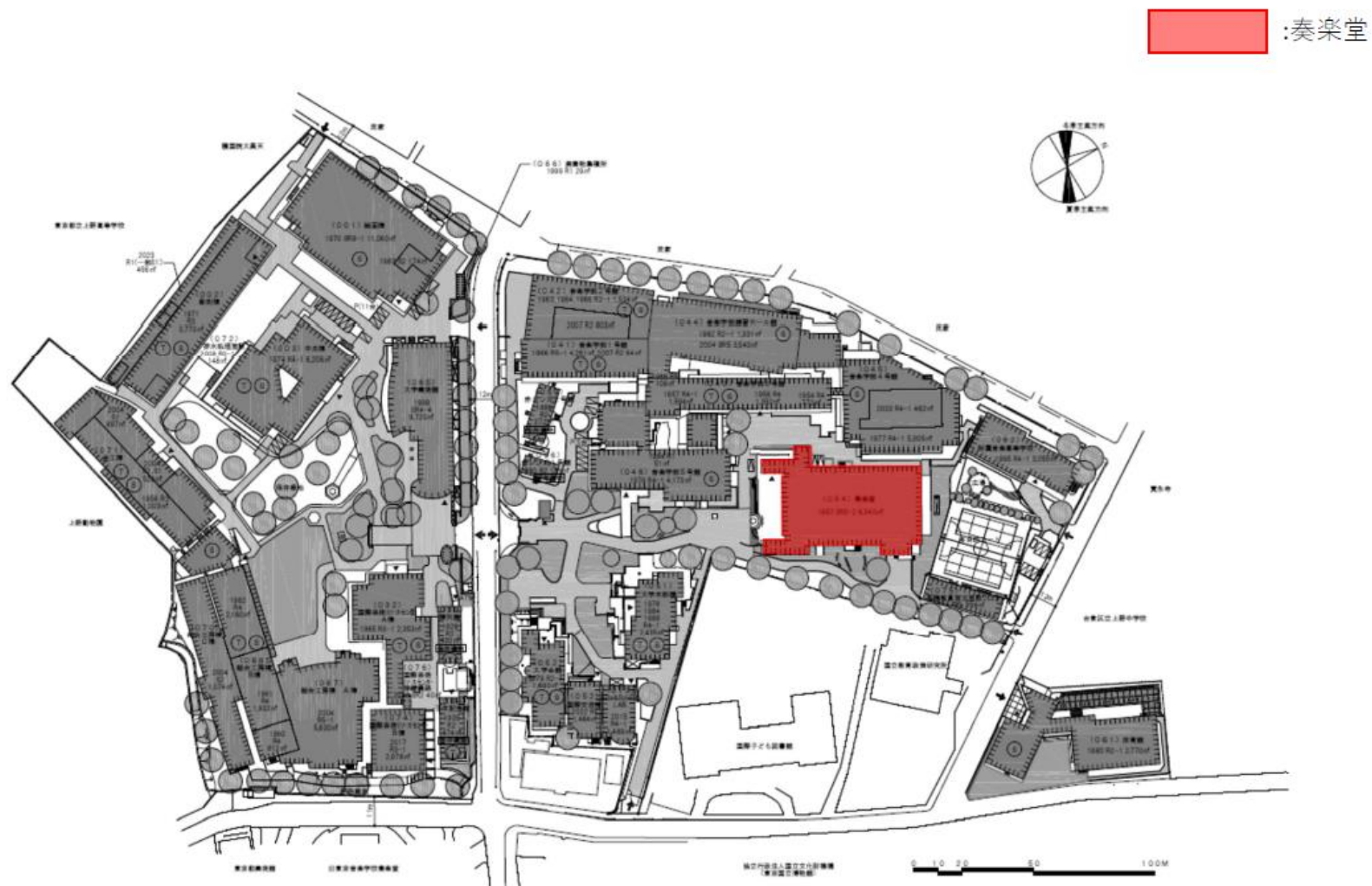


交通アクセス	
JR	上野駅（公園口）・鶯谷駅 下車徒歩10分
地下鉄	銀座線・日比谷線上野駅 下車徒歩15分 千代田線・根津駅 下車 徒歩約10分
京成電鉄	京成上野駅 下車徒歩15分
都営バス	上26系統（亀戸←→上野公園）谷中バス停 下車徒歩約3分

出所：東京芸術大学ウェブサイト「奏楽堂」

(2) 施設の立地 ②キャンパス内の位置

- ・ 奏楽堂は、上野キャンパスの正門から入って北側の位置に立地している。



出所：本業務「業務委託仕様書」

(3) 施設の基本コンセプト

- 建設当初の施設計画の考え方として、本施設において重視する5つのポイントが示されている。

1. 音楽教育・研究の場としての機能と音響効果・設備を重視し、特に音響特性において卓越したものとする

2. 音楽教育の研究の現状および将来における発展を考慮したものとする

3. 我が国芸術文化の発展に寄与するため、日本音楽界のシンボルとなり、後世まで誇り得るものとする

4. ただし、教育・研究の場に徹し、いたずらに華美になることを避け、上野校地の要となり、周囲の環境と調和した格調ある施設を目指す

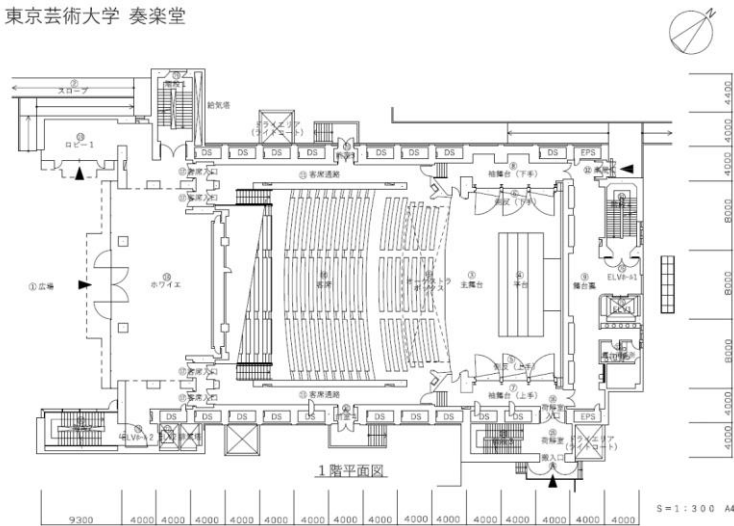
5. ホールは、パイプオルガンを備えたコンサートホールを主体とし、管弦楽、弦楽合奏、管打合奏、オペラ、合唱、邦楽、室内楽、器楽、声楽ソロ、パイプオルガン演奏、試験等の用途に対応でき、それぞれの使用目的に合った最適な音響特性（残響時間・初期反射音）を持つものとする

出所：東京芸術大学ウェブサイト「奏楽堂」

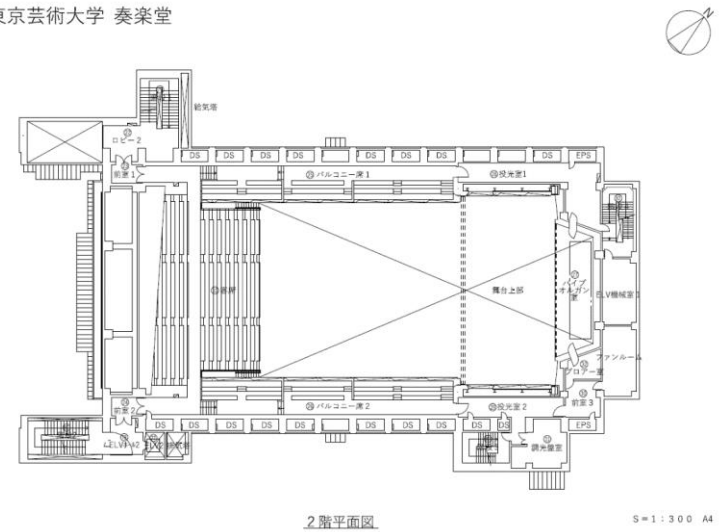
(4) 施設内容

- 来場者はホワイエから1階レベルでホール内部へ入場する。

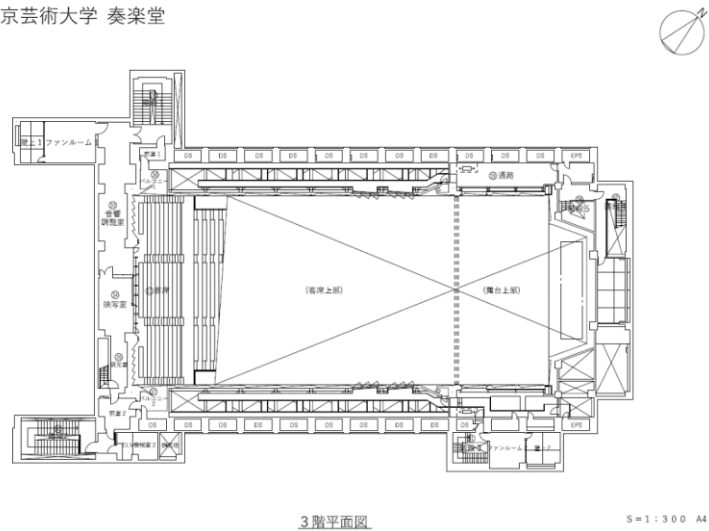
東京芸術大学 奏楽堂



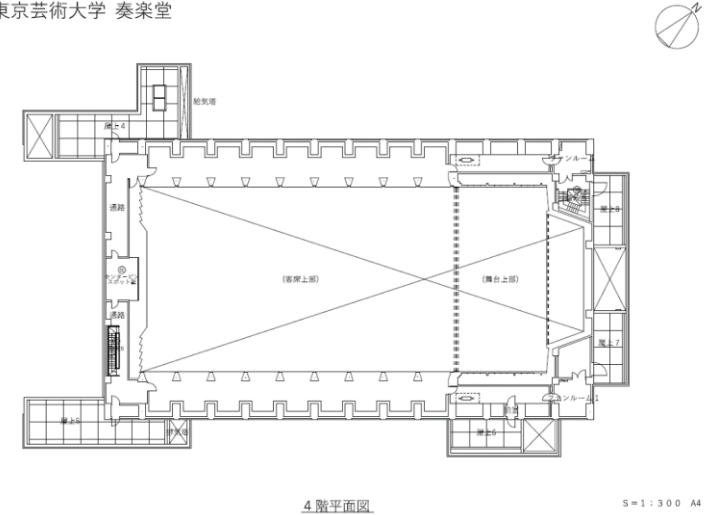
東京芸術大学 奏楽堂



東京芸術大学 奏楽堂



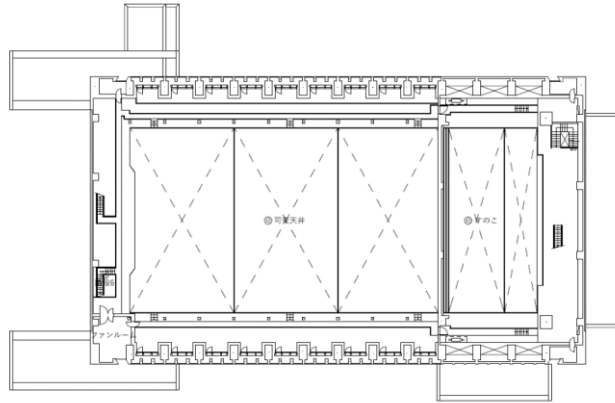
東京芸術大学 奏楽堂



(4) 施設内容

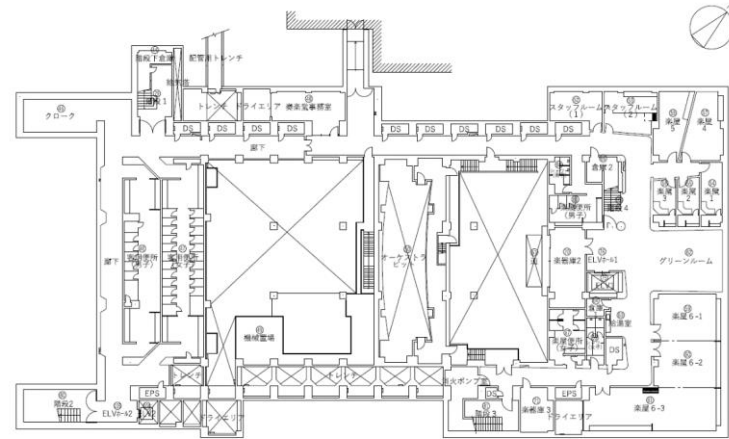
- 地下1階には広さの異なる複数の楽屋や演者・スタッフが歓談できるグリーンルームなどの諸室が設けられている。

東京芸術大学 奏楽堂



5階平面図

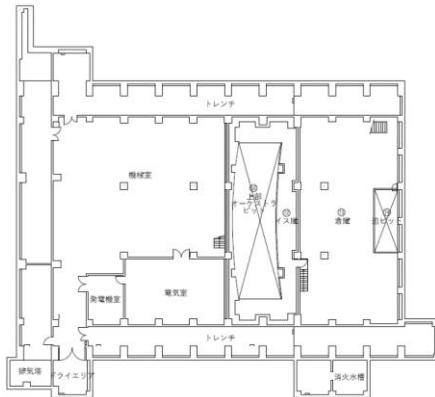
S=1:300 A4



地下1階平面図

S=1:300 A4

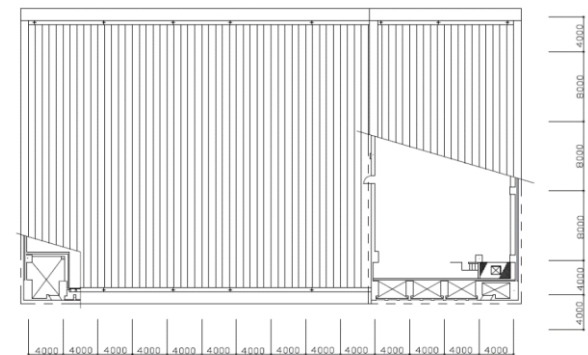
東京芸術大学 奏楽堂



地下2階平面図

S=1:300 A4

東京芸術大学 奏楽堂



屋上平面図

S=1:300 A4

(5) 老朽化の状況

- 2024年度に実施した劣化診断調査では、建築・設備に関する老朽化の実態が示されている。建築・設備ともに更新や補修が必要とされる部位が複数存在している。
- 大規模改修の現時点での改修スケジュール（案）では、2025～2026年度において改修内容を決定する予定である。

劣化診断調査の結果概要

建築	① 外部のガラス、壁面、屋根等に汚れ、苔の付着、落ち葉や泥の堆積が見られるため清掃が必要である。また、RC のひび割れや爆裂、鉄部の発錆は補修を行う必要がある。 ② シーリングは経年劣化、乾燥収縮によるひび割れが発生しているため更新が必要である。 ③ 内部床のフローリングに、浮き、段差、きしみが発生しており、キズも多く見受けられるため更新が望ましい。 ④ 大型扉及び防音扉など、重量の重い建具で開閉不良が発生しているため、建て付け調整を行う必要がある。また、ステンレス建具で1箇所漏水が発生しており、止水及び壁仕上の補修が必要がある。					
設備 (電気・機械・舞台)	① 竣工当初と比べ、現在の技術の進歩、高性能機器の一般的普及に即し、省エネに配慮した機器の検討を行う必要がある。 ② 今回調査の対象外ではあるが、熱源機器については、空調機改修に合わせて、省エネ性能を高めるためのシステム構築や機器選定を同時に行うことは必須である。 ③ 状態が良く、更新までは不要と思われる機器、システムでも、今後20～30年の使用に耐えられるか、という視点で、全館休館して改修工事を行えるこのタイミングで、更新をしておく必要のある機器を見極める必要があり、結果、本報告では基本的に、既に27年経過している機器類は更新の対象と考える。 ④ 機器以外の配管、ダクト、配線類に関しては、耐用年数は過ぎているため、内部腐食等に関しては、今後、超音波肉厚測定調査や抜管調査およびダクト内清掃の必要性についての調査などを実施し、劣化度を判断する必要がある。弁類、ダンパー類に関しては、既に動作不良が見られる箇所もあるため、全数の詳細調査が必要である。 ⑤ 舞台設備は竣工後、映像収録システムを除いて全面的な更新が行われておらず、更新を行う場合長期間の休館が必要となることや、建築工事や電気設備工事に関連する工事もあるため、大規模改修での更新を検討する必要がある。					
改修スケジュール (案)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	 劣化診断調査	 基本設計・実施設計		 入札	 大規模改修工事	

(6) 現地調査を踏まえた施設の特徴と課題

- ・ 本調査では、施設内の現地調査を実施した。ホール内部は格調高い内装デザインであり、音響を変えるために客席上部の天井が可動式となっていることが特徴である。
- ・ 一方で、ホワイエやバックヤードが狭いことが課題として挙げられた。

施設の特徴と課題	
ホワイエ	・ 正面の出入口は来場者の入退場時に広く開放することができる。 ・ ホワイエは滞留空間として狭い。また、特に収益事業としての空間活用はされていない。
ホール内部	・ 格調高い内装デザインとなっている。 ・ 座席は快適な仕様となっている。 ・ 客席上部の天井は可動式であり、公演内容に応じて頻繁に動かしている。 ・ バルコニー席はフロア席よりも音響の質がやや劣る。公演によっては使用しない場合もある。
諸室	・ 3階に音響調整室、映写室、調光室などの調整諸室がある。 ・ 外部の団体が活用することはほとんどない。
バックヤード	・ 地下 1 階のバックヤードは外光が入り明るい空間となっている。 ・ グリーンルームはラウンジのように会館前などに演者やスタッフが歓談するスペースとなっている。 ・ 大小様々な楽屋がある。一部楽屋にはピアノあり。 ・ 地下 1 階レベルで隣接する音楽学部の施設と通路で繋がっており、雨に濡れずに楽器を運ぶことができる動線が設けられている。 ・ 利用者からはバックヤードがやや狭いという声が上がっている。
地下スペース	・ 地下 1 階に利用者が利用できるトイレがある。 ・ 廊下に施設内で唯一の自動販売機がある。 ・ 地下 1 階で物置兼救護室として使用している部屋は本来クロークとして使用したかった場所である。入口からのアクセスが悪く、クロークとしては利用していない。 ・ 資材等を置くスペースが不足しており階段下に椅子等が保管されている。

I - 2 . 上位計画等の整理

(1) 東京芸術大学の計画 | 上野キャンパスマスタープラン（調査実施時点での暫定版）

- 上野キャンパスマスタープランにおいては、奏楽堂は教育研究ゾーン（教育研究に集中できる環境）の中に位置づけられており、第一に教育研究に貢献する施設であることが求められている。
- 一方で、奏楽堂前の広場やホワイエは交流空間として位置づけられており、また上野キャンパスが創造性を広げる交流の場や、地域社会の核としての機能を目指していることから、教員・学生以外の方を呼び込む場である奏楽堂は、社会・地域貢献における役割も担うことが必要であると考えられる。

東京芸術大学 上野キャンパスマスタープラン（調査実施時点での暫定版）	
策定年	2024年
「4つの基本軸」（目指す方向性）	1. 芸術系に特化した教育と創造のためのキャンパス 2. 創造性を広げる交流の場としてのキャンパス 3. 地域社会の核としてのキャンパス 4. 持続可能な総合芸術拠点としてのキャンパス
奏楽堂の位置づけ	1. 音楽教育・研究の場としての機能と音響効果・設備を重視し、特に音響特性において卓越したものとすること 2. 音楽教育の研究の現状および将来における発展を考慮したものとすること 3. 我が国芸術文化の発展に寄与するため、日本音楽界のシンボルとなり、後世まで誇り得るものとすること 4. ただし、教育・研究の場に徹し、いたずらに華美になることを避け、上野校地の要となり、周囲の環境と調和した格調ある施設を目指すこと 5. ホールは、パイプオルガンを備えたコンサートホールを主体とし、管弦楽、弦楽合奏、管打合奏、オペラ、合唱、邦楽、室内楽、器楽、声楽ソロ、パイプオルガン演奏、試験等の用途に対応でき、それぞれの使用目的に合った最適な音響特性（残響時間・初期反射音）を持つものとすること

3つのゾーンと交流空間



出所：東京芸術大学「東京芸術大学キャンパスマスタープラン2024 上野キャンパス」

(1) 東京芸術大学の計画 | インフラ長寿命化計画

- ・インフラ長寿命化計画によると、2025年時点で築27年が経過した奏楽堂は、性能維持型改修を実施し、教育研究活動の実態に応じた用途・レイアウト変更等を含む大規模改修を段階的に検討することが求められている。
- ・維持管理・更新等にあたっては、民間活用等に取り組むことの必要性が示されている。

東京芸術大学インフラ長寿命化計画	
策定年	2019年
目的	本学が管理するインフラを対象として戦略的な維持管理等を推進することを目的としており、教育研究の基盤であり、財政への影響も大きい施設について、中長期的な視点で取り組むべき事項を明らかにし、経営上のリスク軽減等につなげるものである。
維持管理・更新等の予算管理	特に事業規模の大きい大学美術館及び奏楽堂の大規模改修等に向けて、大学独自の財源として、新たな収入源の確保や資金の積立（目的積立金や寄附金）、民間活用等に取り組むことが不可欠である。
予防保全型修繕を組み合わせた長寿命化サイクル（モデル B）	建築後15～20年目を目処に予防保全を目的とした設備部品交換などの修繕（以下「予防保全型修繕」という。）を実施し、概ね30年経過後には予防保全型修繕で実施しなかった建築部位や設備機器の更新等を行う性能維持型改修、50年前後経過した時に機能向上型大規模改修を実施する。このサイクルを 2 回繰り返し、建築後100年目頃を目処に改築を行う。
特別な設定による建築物に関する計画	奏楽堂は、他の建築物と違い、大規模な空間や特殊な設備等を有するため、長寿命化サイクル（モデル B）を踏襲しつつ、設備等に応じて実施時期を設定するなど大規模改修等の時期を分散させて実施する。このことは、財政需要を分散させるメリットもある。 ・ 予防保全型修繕 奏楽堂： 0.6 億円 ・ 予防保全型大規模改修 奏楽堂： 7～24 億円 ・ 機能向上型大規模改修 奏楽堂： 16～53 億円

奏楽堂の改修計画			
工事内容		機能向上型大規模改修	実施年
特殊工事	座席	全面改修	2040～
	舞台機構（迫り）	全面改修	2040～
	可変天井	全面改修	2040～
	プロセニウムシャッター	全面改修	2034～
	可動間仕切り	全面改修	2034～
設備	空調・換気設備	機器、ダクト・配管類取替	2040～
	照明設備	機器、配線配管類取替	2040～
	消防設備	機器、配線配管類取替	2040～
	その他電気設備	機器、配線配管類取替	2040～
	その他機械設備	機器、配線配管類取替	2040～
屋上防水		全面改修	2046～
外壁		浮き補修、目地替え	2046～
内装		全面積50%	2040～
建具		枠補修、ガラス取替	2040～
トイレ		器具類、内装更新	2040～
エレベーター		機器一式更新	2040～
外構		不陸調整	2040～

出所：東京芸術大学「東京芸術大学インフラ長寿命化計画（行動計画・個別施設計画）」

(2) 台東区の計画 | 台東区長期総合計画

- 台東区長期総合計画によると、台東区は芸術家の支援・育成や、教育機関との連携により、活力にあふれ多彩な魅力が輝くまちの実現を目指している。奏楽堂は、芸術家の支援・育成の場、誰もが文化・芸術に親しめる場としての役割を担い得る。

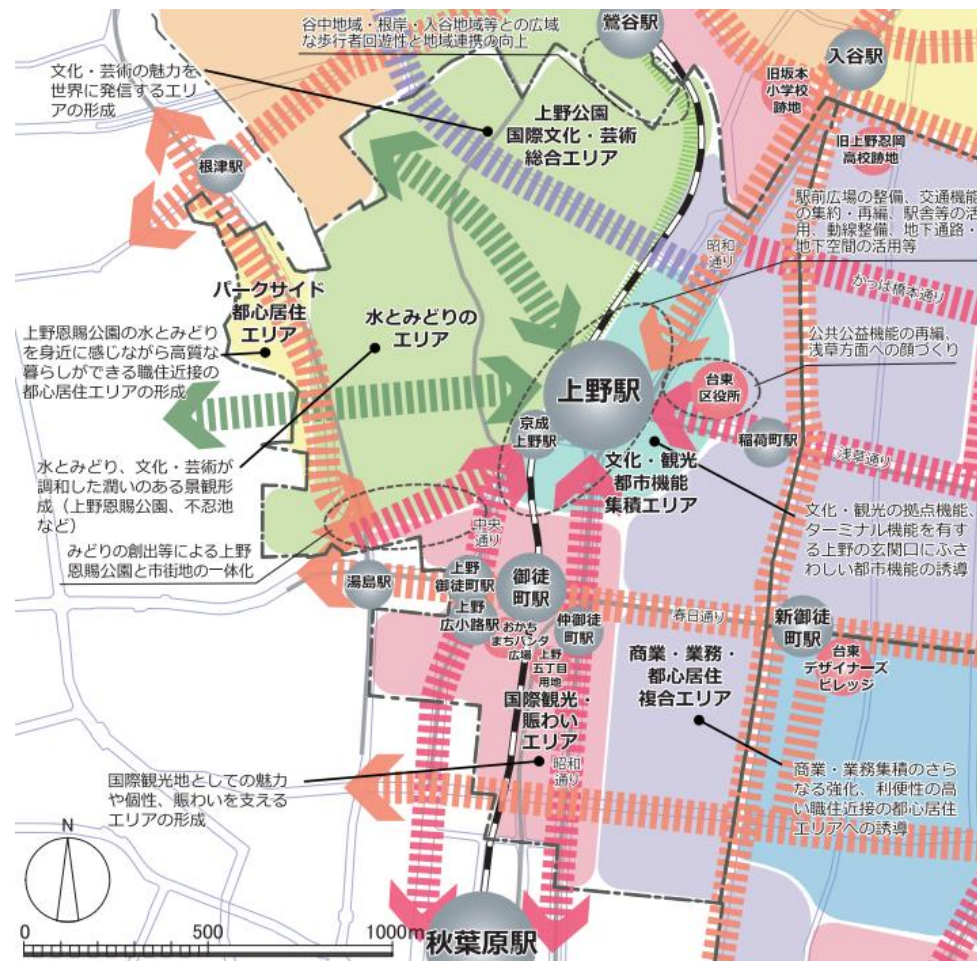
台東区長期総合計画	
策定年	2019年（2023年修正）
将来像	世界に輝く ひと まち たいとう
基本目標	- あらゆる世代が生涯にわたって成長し輝くまちの実現 - いつまでも健やかに自分らしく暮らせるまちの実現 - 活力にあふれ多彩な魅力が輝くまちの実現 - 誰もが誇りや憧れを抱く安全安心で快適なまちの実現
文化分野の目指す姿と取り組み	3. 活力にあふれ多彩な魅力が輝くまちの実現 ● 芸術家などによる多彩な文化芸術活動が地域で活発に行われることを目指します。 芸術家の支援・育成：先駆的な文化芸術活動に対し、地域に根付いた活動となるよう継続的な支援を行うほか、台東区長賞をはじめとした区の所蔵作品の展示や、音楽分野における受賞者による演奏会の開催などにより、多くの方々が鑑賞できる機会を設けることで、若手芸術家や文化芸術活動を行う団体の支援・育成を図ります。 ● 年齢や障害の有無にかかわらず、誰もが気軽に文化・芸術に親しめる機会が提供されることを目指します。 教育機関との連携：地域の芸術や文化、教育、まちづくり、産業などの振興を図るため、東京芸術大学をはじめとした教育機関と、様々な分野において連携事業を実施します。

(2) 台東区の計画 | 台東区都市計画マスタープラン

- 台東区都市計画マスタープランにおいて、東京芸術大学のある上野地域は、「国際競争力を有する文化・芸術の創造・発信拠点の形成」をまちづくりの方針としている。地域全体のブランド力の向上につながるよう、奏楽堂においてもそれに資する役割を担っていくことが望ましい。

都市計画マスタープラン

策定年	2019年
まちづくりの将来イメージ	世界に輝く魅力があるまち ■ 台東区の特徴である歴史や文化、多彩なまちの個性が活かされ、多くの人々が魅力を感じるまちとなっている。 ■ こころの豊かさへの志向に対応し、生涯学習、スポーツなど台東区のまちの資源を活用した様々な活動の場や舞台が用意されている。 ■ コンパクトな都市構造と交通利便性を強みに、複合的な土地利用を活かした、「歩いて暮らせるまち※」が形成されている。
東京芸大にかかわる記載	■ 上野地域まちづくり方針 (1) 国際競争力を有する文化・芸術の創造・発信拠点の形成 ① 上野駅周辺における文化・芸術の創造・発信拠点の形成 ○ 上野駅周辺や主要な幹線道路沿道を中心に高度利用を図るとともに、上野恩賜公園と連携した文化・芸術機能の集積や、宿泊・滞在機能、情報発信機能等の関連機能の集積を図り、国際競争力を有する文化・芸術の創造発信拠点を形成する。



出所：台東区「台東区都市計画マスタープラン」

上位計画等の整理 - まとめ

奏楽堂に求められる・期待される役割

- 奏楽堂は、第一に教育研究の場として位置づけられている。一方、上野キャンパス内において「交流ゾーン」至近に隣接する場所であり、かつ実態として一般の方が公演等の機会を通じて芸術・文化に親しむことができる施設としても活用されており、教育研究の一環として社会や地域とつながる場でもあると言える。
- そのような重要な役割をもつ施設として、機能面・財政面の両側面から持続可能かつさらなる発展に寄与するよう、教育研究活動の実態に応じた用途・レイアウト変更等を含む改修等を検討することが必要である。管理運営や更新にあたっては、民間活力を活用することについてインフラ長寿命化計画においても位置付けられている。
- 広く地域に目を向けると、奏楽堂は台東区上位計画の上野地区に含まれており、上野地域のブランド力向上に資する世界的に卓越した文化活動の実施、まちの活力向上のための芸術家の支援・育成や誰もが文化・芸術に親しめる場の提供が期待される。

キーワード

教育研究活動への貢献、民間活用、実態に応じた用途・レイアウトの変更、上野地域のブランド力向上、世界的に卓越した文化活動、まちの活力向上、芸術家の支援・育成、誰もが文化・芸術に親しめる場

I - 3 . 制約条件の整理

（１）立地上の制限

- ・ 奏楽堂は、建築修繕にあたり建築基準法上の制限が、用途・広告物等については東京都の条例上の制約がある。

項目		内容	建築等の制限
建築概要	敷地面積	32,336.21㎡	-
	建築面積	2,153.82㎡	大規模の修繕 （建築物の主要構造部[壁、柱、床、はり、屋根又は階段]の一種以上について行う過半の修繕） には建築確認申請が必要 。（建築基準法）
	建築高さ	27.0m（地下2階、地上5階）	
	構造	鉄骨鉄筋コンクリート造 一部鉄筋コンクリート造	
都市計画法	用途地域	第一種中高層住居専用地域	
	防火地域	準防火地域	
	特別用途地区	第一種文教地区	劇場、映画館、演芸場、観覧場又はナイトクラブ その他客にダンスをさせ、かつ、客に飲食をさせる営業を営む施設の建築は制限 される。（東京都文教地区建築条例）
	その他地域地区	風致地区	屋上広告物、壁面から突出した広告物、露出したネオン管または赤色のネオン管、光源が点滅する広告物、5平方メートルを超える広告物などの 屋外広告物は制限 される。（東京都屋外広告物条例施行規則）
			国立大学法人は、風致地区内での改築には区長の許可は必要ないものの、あらかじめ 区長に協議する必要あり 。（東京都台東区風致地区条例）
	建ぺい率上限 容積率上限	60% 300%	-
	日影規制	第一種中高層住居専用地域の10mを超える建築物は規制の対象	敷地境界線から5mを超える範囲：日影時間4時間以内 敷地境界線から10mを超える範囲：日影時間2.5時間以内 （冬至日、午前8時から午後4時までの8時間、測定面4m）
興行場法	興行場の営業許可	取得済み	現在も許可を取得済みであり、一般観客向けに演劇、音楽等の公演を実施する回数に法的な制限はない。
その他	用途区分	建築基準法上は「学校」、消防法上は「公会堂」と整理されている。	-

出所：建築業協会「2000/第41回 建築業協会賞 作品集」、「建築基準法」、「東京都文教地区建築条例」、「東京都屋外広告物条例施行規則」、「東京都台東区風致地区条例」、台東区「たいとうマップ」

(2) ①国立大学法人の収益事業実施の可能性

- 国立大学法人は、教育研究活動等の大学本来の業務にとっての必要性が認められる範囲で収益を伴う事業を実施できる。

文部科学省通知 国立大学法人等が実施することのできる「収益を伴う事業」の考え方について（通知）	国立大学法人法	
	条	内容
国立大学法人等は、国立大学等を設置し、教育研究活動を行うことを目的とした法人であり、かつその運営に係る経費として国立大学法人運営費交付金が措置されていることから、「収益事業」を実施することはできない。 ただ、これは、国立大学法人法に規定される業務と離れて、直接の収益を目的とした別の業務を行うことができないという趣旨であって、国立大学法人法に規定された業務を行う中で、受益者に対し費用の負担を求め、結果として、収益を伴うことまでを否定するものではない。 各国立大学法人等においては、実施しようとする取組について、当該取組をどのような理由により実施し、また、法第二十二條第1項（右表）各号のいずれの規定に基づくものと整理するのかにつき検討を行い、社会的な説明責任を果たすことが求められる。 また、対価の設定については、周辺市場価格等も踏まえながら、公的法人として適当な価格とすることが求められる。 以下（次ページ）に掲げる具体例は、昨年7月の「国立大学法人制度に関する規制緩和方策に係る調査」に対する各国立大学法人等からの回答を踏まえて記載しており、国立大学法人等が行うことのできる「収益を伴う事業」がこれに限定されるものではない。各国立大学法人において、個別のケースについて判断に迷う場合には、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課法規係まで、問い合わせいただきたい。	第二十二條	国立大学法人は、次の業務を行う。 - 一 国立大学を設置し、これを運営すること。 - 二 学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと。 - 三 当該国立大学法人以外の者から委託を受け、又はこれと共同して行う研究の実施その他の当該国立大学法人以外の者との連携による教育研究活動を行うこと。 - 四 公開講座の開設その他の学生以外の者に対する学習の機会を提供すること。 - 五 当該国立大学における研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること。 - 六 当該国立大学法人から委託を受けて、当該国立大学法人が保有する教育研究に係る施設、設備又は知的基盤の管理及び当該施設、設備又は知的基盤の他の大学、研究機関その他の者による利用の促進に係る事業を実施する者に対し、出資を行うこと。 - 七 当該国立大学における研究の成果を活用する事業（第三十四條の二第一項に規定する事業を除く。）であって政令で定めるものを実施する者に対し、出資を行うこと。 - 八 当該国立大学における技術に関する研究の成果の活用を促進する事業であって政令で定めるものを実施する者に対し、出資（次号に該当するものを除く。）を行うこと。 - 九 産業競争力強化法（平成二十五年法律第九十八号）第二十一條の規定による出資並びに人的及び技術的援助を行うこと。 - 十 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。

出所：「国立大学法人法」、文部科学省「国立大学法人等が実施することのできる『収益を伴う事業』の考え方について」

(2) ②国立大学法人が実施できる収益事業の具体例

- 文部科学省は、国立大学法人が実施できる収益事業の具体例として、(1) 教育研究活動の普及、(2) 大学運営の付随的な取組、(3) 民間企業の広告の掲載、(4) 公開講座の開設を挙げている。

(1) 大学の教育研究活動等の成果を普及させ、その活用を促進する取組（法第二十二条第三、第五に該当）	(2) 大学を設置し、運営する上での附随的な取組（法第二十二条第一に該当）	(3) 民間企業等の広告の掲載
大学が行う教育研究活動の中で生み出された成果物（農畜産物、海産物、工作物、絵画、試料等）を、一般に販売する	大学関連商品（いわゆる大学グッズ）を、作成・販売する	掲示板や学内誌、学内者への配布物等に、教職員への福利厚生や学生の生活支援に資する情報として企業広告を掲載する
大学が行う教育研究活動・社会貢献活動により蓄積された知見を製本化・デジタルコンテンツ化して一般に販売する	一般向けに、キャンパスツアーを有料で開催する	大学の教育研究活動の成果を活用して事業を行う事業者（大学発ベンチャー等）のバナー広告を、大学の教育研究活動の成果の普及・活用促進や大学の広報活動の一環として大学ホームページ等に掲載する
教員や学生による教育研究成果の発表の場（展覧会・演奏会等）を開催し、入場料を設定する	教職員の福利厚生や学生の生活支援等の観点から、学内にレストランやコンビニエンスストア・保育施設、トレーニングルーム等を設置し、支障のない範囲において、対価を得て一般の用にも供する	民間企業等によるサービスの対価として、金銭の支払いに代えて、当該民間企業の広告を学内や大学ホームページ上に設置する
法人が設置、又は維持・管理する博物館や文化財等に関し、一般向けに入場料、観覧料等を設定する	施設・設備等に命名権（ネーミングライツ）を設定する	寄附を受けた民間企業等の広告を、寄附に対する謝礼として学内掲示板、ホームページ等に掲載する
大学の教育研究活動の成果を活用し、民間企業・自治体等や個人に対して技術相談業務、技術顧問業務、法律相談業務等、技術的な支援を行い、対価を得る	教育研究活動に支障のない範囲において、一時的に、キャンパスを映画等の撮影の場として使用させる	共同研究の相手方である民間企業等の広告を学内に掲載する
大学の有する専門的な知見を活用し、受託分析（鑑定などを含む）・受託制作業務を行い、対価を得る	法人として現に使用しておらず、今後も使用する見込みのないものを譲渡する	(4) 公開講座、セミナー、シンポジウムの実施（法第二十二条第四に該当）
		大学の有する知見を活用して、地域からのニーズのある分野に関する公開講座、セミナー、シンポジウム等を有料で実施する

出所：文部科学省「国立大学法人等が実施することのできる『収益を伴う事業』の考え方について」

(3) PFI事業における土地・建物の貸付の扱い

- PFI法に基づく事業実施の場合、運営事業者が国立大学法人の土地等を貸付ることが可能である。付帯する他の事業として実施する収益施設を併設することも可能である。
- 公共施設等運営事業（コンセッション事業）の場合、運営権の設定のみをもって運営権者が建築物等を第三者に貸し付けることはできない。第三者への貸付が必要な場合には、発注者と運営権者の間で建物の賃貸借契約等を締結する必要がある。

国立大学法人及び大学共同利用機関法人の土地等を貸し付ける場合の取り扱いについて（平成29年3月1日）

PFI法では、国が実施主体となりPFI事業を行う場合には、一定の条件の下、選定事業者（以下、PFI事業者）に対して行政財産である土地等の貸付けを認めていることから、国立大学法人等が実施するPFI事業においても、以下のような場合は、**PFI事業者が土地等を貸し付けることが可能**である。

- ③ 国立大学法人等が**PFI事業として実施する施設と、PFI事業者がPFI事業以外のほかの事業として実施する民間収益施設を合築又は併設**する場合（土地・建物）
- ④国立大学法人等が実施するPFI事業を**公共施設等運営権方式（コンセッション方式）**で行う場合（建物）

国立大学法人法第三十四条の二（現第三十三条の三）における土地等の貸付けにかかる文部科学大臣の認可基準

国立大学法人等が土地等の貸し付けを行おうとする場合には、文部科学大臣に「国立大学法人法第三十四条の二における土地等にかかる貸付け申請書」（当該土地等が現に使用されていない理由等を記載）を提出することにより、申請手続を行う。

公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン

運営権の移転には管理者等の許可が必要とされていることから、運営権は、管理者等が公共施設等の運営等を行い収益する権利を運営権者に対して設権したものであり、**運営権者がその権利を権原として当該公共施設等を貸与することを認めたものではない。**

管理者等が所有する建物に運営権が設定された場合において、運営権を権原として運営権者がその建物の一部を第三者に貸し付けることは、運営権が包含する運営等収益権の一部を自らの判断であたかも第三者に対して貸し付けることになり、これを行うことはできないと考えられる。

したがって、運営権者が、運営事業の一環として、**管理者等の所有する建物の一部をテナント等特定の第三者に貸し付けるためには、PFI法第69条又は地方自治法第238条の4第2項等に基づき、管理者等と運営権者との間で、実施契約と併せて、例えば賃貸借契約等をあらかじめ締結し、運営権者が当該建物の賃借権等を得た上で当該賃借権等を権原として当該第三者に転貸する必要があると考えられる。**

(4) 奏楽堂の使用の条件

- ・ 奏楽堂の維持管理運営業務の委託は東京芸術大学建物等貸付要項における「貸付」には該当しない。
- ・ 奏楽堂は、大学主催の行事の他にも、公共目的の使用や学術目的の使用のため、他団体への貸出が可能。

東京芸術大学建物等貸付要項	
条	内容
第4条	次に掲げる場合は、本学の教育及び研究事業の遂行のため、本学が建物等を提供するものであるから、 <u>この要項でいう貸付とはみなさないものとする。</u> (1) 本学の事務及び事業の一部を本学以外の者に委託した場合において、それらの <u>事務及び事業を行うため必要な場合</u> （ただし、本学の建物等を使用させることが契約書等に明記されており、かつ、当該業務以外に本学の建物等を使用しない場合に限る。）
第5条	貸付を受けようとする者は、建物等貸付許可申請書（様式1号、2号）を貸付開始の2月前までに学長に提出しなければならない。ただし、一時的な貸付（30日以内の貸付。以下「一時貸付」という。）の場合は、貸付予定日の15日前までに提出しなければならない。
第7条	貸付料は、別添の算定基準（次々頁）により算定された額を指定された期日までに納付しなければならない。
第8条	貸付料は、経済情勢の変動、公租公課その他の負担の変動が著しいと認められる場合に改訂を行うものとする。

東京芸術大学奏楽堂使用規則	
条	内容
第2条	<u>奏楽堂は、本学の教育研究活動及び本学が主催する行事に使用</u> するとともに、芸術文化の普及振興に寄与することを目的とする。
第3条	奏楽堂は、前条の目的のため次の活動に使用する。 (1) 本学が主催する演奏会、講演会 (2) 本学の入学試験、卒業演奏等、教育及び研究、公式行事 (3) 本学が外部団体等と共同で開催する演奏会等 2 学長は、前項に定めるもののほか、次の各号の一に該当する場合には、本学の教育研究に支障のない範囲内で奏楽堂の使用を許可することができる。なお、この場合の使用手続等に関しては、東京芸術大学建物等貸付要項によるものとする。 (1) <u>国又は地方公共団体若しくは社会福祉団体が</u> その施策の普及宣伝その他 <u>公共目的のために使用</u> する場合 (2) 学会・学術団体等が <u>講演会又は研究会等</u> に使用する場合 (3) 前2号の他、特に学長が必要と認める場合

出所：東京芸術大学「東京芸術大学建物等貸付要項」、東京芸術大学「東京芸術大学奏楽堂使用規則」

(5) 奏楽堂の使用料

- ・ 奏楽堂の建物等は、使用箇所ごと・時間区分ごとに使用でき、料金が規定されている。楽器等備品・照明設備・音響設備は別途使用料を大学に納め、舞台管理費・清掃費・空調料金は委託会社に納める。
- ・ 大学公認のサークルや、特定の学外団体の使用料の減額規定がある。

使用箇所	時間区分ごとの建物等使用料				
	午前（9時～13時）	午後（13時～17時）	夜間（17時～22時）	夜間（1時間ごとの使用）	全日（9時～22時）
ホール 1,102席（3,854㎡）	333,900円	333,900円	417,500円	83,600円	1,085,300円
小楽屋 1（17㎡）	2,200円	2,200円	3,300円	800円	7,700円
小楽屋 2（16㎡）	2,100円	2,100円	2,600円	700円	6,800円
小楽屋 3（16㎡）	2,100円	2,100円	2,600円	700円	6,800円
中楽屋 4（38㎡）	4,700円	4,700円	6,300円	1,400円	15,700円
中楽屋 5（32㎡）	4,200円	4,200円	5,100円	1,200円	13,500円
大楽屋 6-1（44㎡）	5,300円	5,300円	6,900円	1,500円	17,500円
大楽屋 6-2（44㎡）	5,300円	5,300円	6,900円	1,500円	17,500円
大楽屋 6-3（99㎡）	11,700円	11,700円	14,900円	3,100円	38,300円
ホワイエ（439㎡）	38,500円	38,500円	48,000円	9,800円	125,000円
				一日合計	1,334,100円

楽器等備品

ピアノ（コンサート用）、ピアノ（ホワイエ）、パイプオルガン、オーケストラセット、各種譜面台、指揮台、長テーブル、椅子、所作台、平台、合唱用階段、屏風、カーペット等

照明設備

Aセット：舞台上作業、簡単な場当たりリハーサルに適用
Bセット：オーケストラ、他の演奏会に適用
Cセット：サスペンションライト使用で演出照明に適用

音響設備

Aセット：簡単な場当たり練習、リハーサルに適用
Bセット：演奏会などに適用
Cセット：講演会、シンポジウムなどに適用

- ・ 規定を満たす**大学公認のサークルは、建物等使用料が半額**になる。
- ・ **新国立劇場**と連携・協力に関する協定を結んでおり、**建物等使用料と備品設備使用料が減額**される。

出所：東京芸術大学「東京芸術大学奏楽堂の建物及び設備・備品使用料金」

(6) 音楽学部演奏会の入場料

- 音楽学部が実施する演奏会は、入場料の規定があるが、規定によりがたい場合は別に定めることが可能である。

東京芸術大学音楽学部演奏会規則	
条	内容
第2条	演奏会の種目は、次のとおりとする。 (1)オーケストラ定期演奏会、(2)吹奏楽定期演奏会、 (3)邦楽定期演奏会、(4)オペラ定期公演、(5)室内楽定期演奏会、(6)特別演奏会、(7)モーニングコンサート
第4条	演奏会は、原則として奏楽堂を利用して行う。
第5条	演奏会は、原則として入場料を徴する。
第6条	演奏会の入場料の種類は、別表のとおりとし、演奏会の入場料の額は、音楽学部芸術活動推進委員会において審議し、音楽学部教授会の意見を参考として、学長が決定する。ただし、 別表の規定によりがたい場合は、別に定める ものとする。

別表：入場料

500円、1000円、1500円、1600円、2000円、2100円、2500円、3000円、3500円、4000円、4500円、5000円、5100円、5500円、6000円

別表の金額区分を超える入場料を設定している例

(参考1)2024年4月18日 東京芸術大学 社会連携センター特別講座
SOU×MODE 奏と装 全席指定：**9,000円**
▶2024年度に実施されたもののうち最大の設定額

(参考2)2025年10月13日 第3回アカサス音楽祭「オーケストラの日」
S席：**8,000円**、A席：6,000円 バルコニー席：3,000円

割引を行っている例

(参考3)2025年度モーニング・コンサートの入場料
一般前売券：1,500円、一般当日券：2000円、
台東区民割前売券：**1,200円**、台東区民割当日券：1,600円

(7) 制約条件の整理 - まとめ

- 奏楽堂は、建築修繕にあたり建築基準法上の制限が、用途・広告物等については東京都の条例上の制約がかかる。
- 奏楽堂等の大学の土地・施設について、民間事業者による運営や収益事業の実施、資産の有効活用を行うにあたっては、教育研究活動上の必要性や効果の活性化・最大化に寄与することなど、大学が実施すべき事業に資するものであるという説明が必要である。ただし、その説明が可能な範囲においては、以下の収益事業に係る事項の実施が制度上可能である。
 - 大学が受益者から資金（費用及び結果的に伴う収益）を得ること
 - PFI法に基づく事業と一体で実施する収益施設を公共施設等運営権を得た民間事業者（以下「運営権者」という）が大学施設内に設置すること
 - 運営権者が第三者に建物等を転貸すること（賃貸借契約等の締結が必要）
 - 公共目的や学術目的の使用のため、他団体へ奏楽堂を貸し出すこと
 - 奏楽堂の使用料や、音楽学部の演奏会の入場料を運営権者が収受すること

I - 4 . 施設の利用状況の整理

(1) 施設の利用状況の整理

- 施設の利用状況からみた施設の課題とコンセプション検討にあたっての論点を洗い出すことを目的として、利用区分別の利用状況や年間の稼働状況、収支状況、運営体制についての分析を実施した。

分析項目		分析内容
分析 1	利用区分別利用状況	2022～2024年度において、外部からの来場者を伴う利用がどの程度行われているかを分析した。 【分析項目】 ● 利用内容・件数 ● 入場料・入場者数 ● 利用時間帯・曜日
分析 2	スケジュール稼働状況	2024年度の平日/休日別の稼働状況（公演の他、練習・リハーサルや調律、学内利用などの時間を含む）を時間単位で整理し、スケジュールの稼働・空き状況の実態を分析した。 【分析項目】 ● 各利用の合計利用時間 ● 学内/外部利用時間 ● 空き時間
分析 3	収支状況	現状の収支状況を実績データをもとに分析した。 【分析項目】 ● 施設運営に係る収支 ● 学内主催公演に係る収支
分析 4	運営体制	現状の施設の運営体制を分析した。 【分析項目】 ● 役職/人数

（２）分析１：利用区分別利用状況①主な利用内容

- 外部からの来場者を伴う利用区分として、利用内容に応じて分類を行い7つの区分を設定した。公演開催の他、学内の試験や附属高校、各種イベントの利用が行われている。
- 公演については、学内主催と外部主催で分類し、それぞれ入場料の有料/無料で分類して利用区分を設定した。

外部からの来場者を伴う利用区分の設定

利用区分	主な利用内容
1 学内主催公演（有料）	モーニングコンサート、藝大フィル、シンフォニーオケ、藝大オペラ、他
2 学内主催公演（無料）	学内演奏会、退任記念演奏会、藝大とあそぼう、他
3 外部主催公演（有料）	レクサスコンサート、台東第九公演、バッハカンタータクラブ、他
4 外部主催公演（無料）	テレビ番組公開収録、五芸祭合同コンサート、他
5 試験	卒業試験演奏会、修士学位審査演奏会、他
6 附属高校	実技試験、演奏会、学校説明会、他
7 学内イベント	藝祭、オープンキャンパス、他

(2) 分析 1 : 利用区分別利用状況②利用件数、入場料、入場者数

- ・ 学内主催の公演や試験の演奏会など、学内利用が多い。一方で、外部主催の有料公演は年間 7 ～ 9 件と少ない。
- ・ 学内主催の有料公演の 3 か年の平均入場料は約 2,865 円である。
- ・ 3 か年の平均入場者数について、学内主催の有料公演は約 485 人、外部主催の有料公演は約 662 人、学内主催の無料公演は 155 人、外部主催の無料公演は約 681 人である。

利用区分	利用件数			平均入場料			平均入場者数			備考
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	
1学内主催公演（有料）	46 うち 2 件中止	46	44	2,604	2,957	3,034	431	513	510	
2学内主催公演（無料）	26 うち 1 件中止	27	27	-	-	-	109	187	169	
3外部主催公演（有料）	7 うち 5 件中止	8	7	3,750	5,800	4,375	361 中止影響に 留意	825	799	
4外部主催公演（無料）	0	1	1	-	-	-	621	677	746	
5試験	21	20	18	-	-	-	106	131	125	
6附属高校	5 うち 1 件中止	3	5	-	-	-	431	301	464	
7学内イベント	7	8	9	-	-	-	274	474	556	

合計 112 113 111

※入場料＝複数の席種がある場合は最大値を抽出している

※中止公演＝コロナ感染防止や履行者不在のため中止となった公演は、件数としてはカウント、入場者数は中止公演を除いて平均算出

(2) 分析 1 : 利用区分別利用状況③平日/休日

- 最も件数の多い学内主催（有料）は平日と休日それぞれに同数程度開催されている。
- 学内主催（無料）は平日中心の開催である。
- 外部主催（有料）は休日を中心に開催されているが、わずかに平日の開催もある。
- 試験は平日のみの開催である。

利用区分	2022			2023			2024			備考
	平日	休日	計	平日	休日	計	平日	休日	計	
1学内主催公演（有料）	25	21	46	24	22	46	24	20	44	
2学内主催公演（無料）	25	1	26	26	1	27	25	2	27	
3外部主催公演（有料）	1	6	7	2	6	8	1	6	7	
4外部主催公演（無料）	0	0	0	0	1	1		1	1	
5試験	21	0	21	20	0	20	18	0	18	
6附属高校	2	3	5	1	2	3	1	4	5	
7学内イベント	2	5	7	2	6	8	3	6	9	
合計	112			113			111			

(2) 分析 1 : 利用区分別利用状況④利用時間帯

- ・学内主催（有料）は日中（午前・午後）の他、夜間にも開催されている。学内主催（無料）は主に日中の開催である。
- ・外部主催は午後または夜間の開催が多い。
- ・その他、学内の試験・附属高校・学内イベントについては、日中の開催が中心である。

利用区分	2022			2023			2024			備考
	午前	午後	夜間	午前	午後	夜間	午前	午後	夜間	
1学内主催公演（有料）	14	21	11	15	23	8	14	19	11	
2学内主催公演（無料）	9	16	1	5	20	2	3	24		
3外部主催公演（有料）	1	4	2	1	4	3	1	4	2	
4外部主催公演（無料）					1				1	
5試験	18	3		19	1		16	1	1	
6附属高校	3	2		3			3	2		
7学内イベント	3	4		3	2	3	3	4	2	

※利用時間帯区分＝午前（開始時間12時台まで）、午後（開始時間13時台から16時台まで）、夜間（開始時間17時台から）

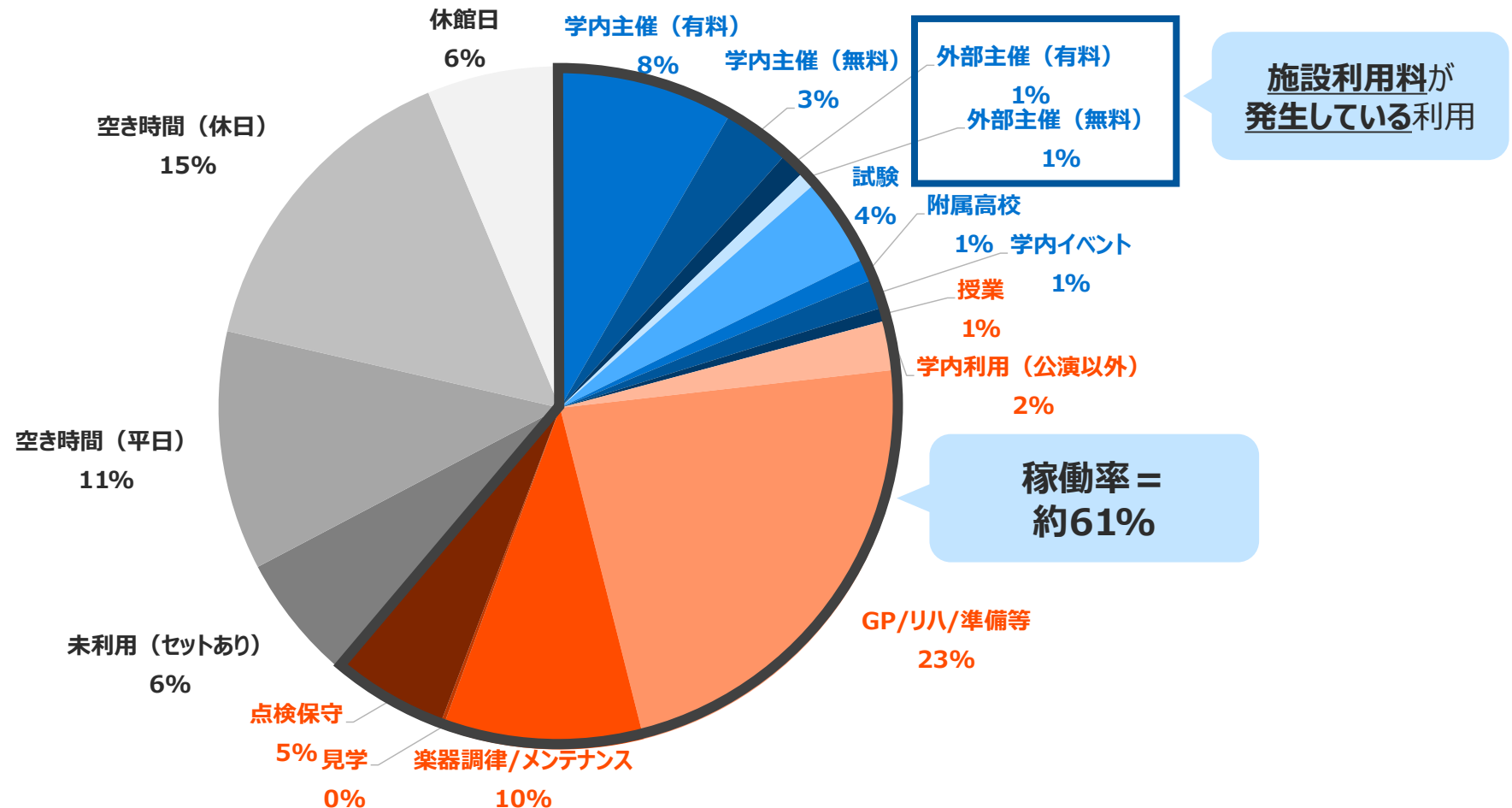
(3) 分析2：スケジュール稼働状況①主な利用内容

- 分析2では、分析1で設定した利用区分に加え、外部からの来場者を伴わない利用の時間も含めて、年間のスケジュール稼働状況を分析した。
- 空き時間については、未利用であるがオケセットの状態（ステージ利用不可）、平日、休日に区分する。なお、基本的に空き時間はオルガン専攻がオルガンの練習を行うことができる時間帯とされている。

2024年度		主な利用内容
利用区分	1 学内主催公演（有料）	モーニングコンサート、藝大フィル、シンフォニーオケ、藝大オペラ、他
	2 学内主催公演（無料）	学内演奏会、退任記念演奏会、藝大とあそぼう、他
	3 外部主催公演（有料）	レクサスコンサート、台東第九公演、バッハカンタータクラブ、他
	4 外部主催公演（無料）	テレビ番組公開収録、五芸祭合同コンサート、他
	5 試験	卒業試験演奏会、修士学位審査演奏会、他
	6 附属高校	実技試験、演奏会、学校説明会、他
	7 学内イベント	藝祭、オープンキャンパス、他
その他、来場者を伴わない利用	授業	オルガン特別講座、劇場技術論、舞台芸術実践論、ホール音響概論、他
	学内利用（公演以外）	藝大フィルオーディション、指導者研修会、ウインドオケCD録音、他
	GP/リハ/準備等	各種演奏会GP（ゲネプロ）、リハーサル、準備・設営、他
	楽器調律/メンテナンス	ピアノ・オルガン調律、オルガンオーバーホール（16日間）、他
	見学	テレビ局、企画下見、他
	点検保守	舞台機構、可変天井、舞台照明、空調設備修理、消防設備点検 等
空き時間	未利用（セットあり）	空き時間であるがオケセット状態 ※オルガン専攻使用可能時間帯
	空き時間（平日）	平日の空き時間 ※オルガン専攻使用可能時間帯
	空き時間（休日）	休日の空き時間 ※オルガン専攻使用可能時間帯
休館日		お盆休暇、年末年始休暇、振替休館日

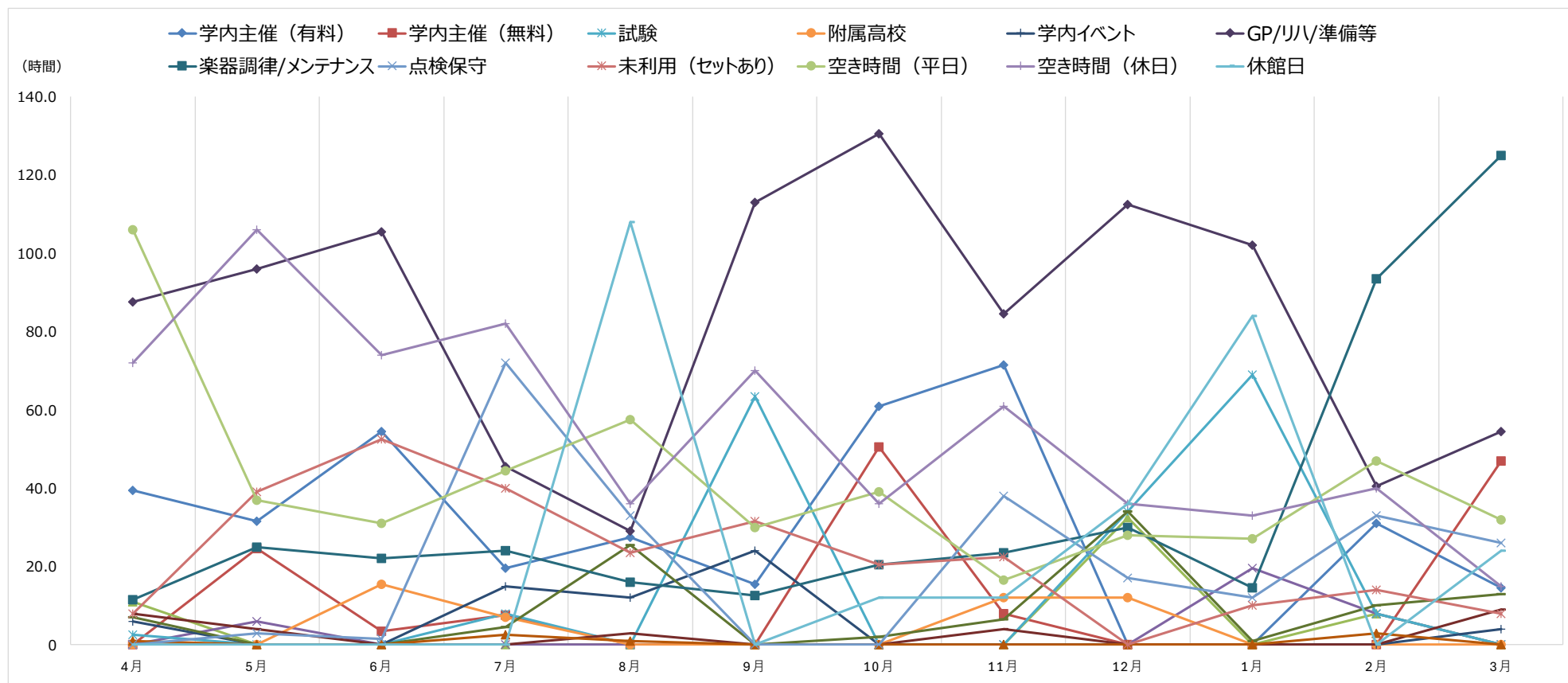
(3) 分析2：スケジュール稼働状況②稼働時間（年度合計）グラフ

- 全体のうち約61%の時間で何らかの利用が行われている。最も多い利用は「GP/リハ/準備等」である。
- 現在、施設利用料が発生しているのは、「外部主催（有料・無料）」の部分である。外部主催の割合は極めて小さく、学内利用がほとんどである。
- 空き時間については、平日・休日それぞれ同程度の時間があるが、基本的に空き時間はオルガン専攻がオルガンの練習を行うことができる時間帯とされている。



(3) 分析2：スケジュール稼働状況③月別稼働時間グラフ

- ・ 9～12月の期間は、「学内主催（有料）」の公演が多く、それに応じて「GP/リハ/準備等」による利用時間も増えている。
- ・ 「楽器調律/メンテナンス」については、オルガンオーバーホール（16日間）が2～3月にまとめて実施されている。
- ・ 「試験」については、8月と1月に集中して利用されている。
- ・ 4月は比較的「空き時間（平日・休日）」が確保できることが読み取れる。



※時間数の少ない以下の利用区分についてはグラフ化に際して除外している→「外部主催（有料・無料）」「授業」「学内利用（公演以外）」「見学」。

(4) 分析3：収支状況①施設運営に係る収入の整理

- 現在の奏楽堂の収入としては、外部主催公演時の利用料金収入がメインであり、少額ながら自動販売機とキッチンカーの手数料収入が発生している。

施設運営に係る収入の整理

単位：円

収入項目	収入の内容	2022	2023	2024	3カ年平均
利用料金収入	利用料金表に基づく奏楽堂の貸館収入（外部主催公演のみ）				
自動販売機	奏楽堂内の自動販売機の手数料収入				
キッチンカー	奏楽堂前のキッチンカーの手数料収入	-	-		
ネーミングライツ	奏楽堂のネーミングライツ（命名権）収入（現在募集中のため収入計上なし）	-	-	-	-
合計					

(4) 分析3：収支状況②施設運営に係る支出の整理

- 維持管理業務の項目ごとに委託等が行われ、経費が発生している。施設全体の維持管理に関しては、大学内の他施設と包括して発注されているものがある。
- 舞台運営管理については、舞台設備の管理の他、学内公演時の企画・開催支援等も含めて委託されている。

施設運営に係る支出の整理

単位：円

業務構成	既存の実施主体	区分	2022	2023	2024	3カ年平均
建築保守管理	施設課（大学全体対象）	包括発注	-	-	-	-
建築設備保守管理	（大学全体対象）	包括発注	-	-	-	-
奏楽堂特殊設備 保守管理	舞台床機構	委託				
	音響	委託				
	舞台照明	委託				
	UHD収録システム	委託				
	吊物機構・可変天井	委託				
	オルガンメンテナンス	委託				
	変則清掃	委託				
修繕	（大学全体対象）	包括発注	-	-	-	-
植栽外構管理	施設課で業者手配、音楽学部用務員（大学全体対象）	包括発注	-	-	-	-
清掃・環境衛生管理	（大学全体対象）	包括発注	-	-	-	-
警備	（大学全体対象）	包括発注	-	-	-	-
舞台運営管理		委託				
施設運営	音楽学部演奏企画室にて対応	直営	-	-	-	-
		合計				

(4) 分析3：収支状況③学内主催公演に係る収支の整理

- 学内主催公演の収支としては、音楽学部主催・モーニングコンサート・演奏芸術センター主催のいずれにおいても2022～2024年度の3か年平均で赤字の状態である。
- 2022年度以降、赤字の合計額は縮小傾向にある。

学内主催公演に係る収支の整理

単位：円

学内主催公演	算定項目	2022	2023	2024	3カ年平均
音楽学部主催	開催件数	15	15	15	15
	収入				
	支出				
	収支				
モーニングコンサート	開催件数	13	13	13	13
	収入				
	支出				
	収支				
演奏芸術センター主催	開催件数	14	13	13	13
	収入				
	支出				
	収支				
年度合計	開催件数	42	41	41	41
	収入				
	支出				
	収支				

※藝大フィルハーモニア管弦楽団の人件費は、月ごとに給与から支出しているため、このデータには含まれていない。その他の出演者の人件費は含まれている。

(5) 分析4：収支状況及び運営体制

- 現状、演奏企画室の8名を中心に運営されている。演奏企画室は奏楽堂の運営以外の業務も担当している。
- 新しい公演の企画や、チケットの料金体系の変更による収入向上などのアイデアは様々あるが、職員のリソース・ノウハウの不足により実現していないことが課題である。

運営体制

運営体制（演奏企画室）

役職	人数計
室長	1名
係長	1名
主任	1名
事務支援職員	3名
特任事務職員	1名
パートタイマー	1名
	8名

(6) 分析 1～4 のまとめ

- 現状は、学内主催の公演や試験、イベントなどの学内利用が大部分を占めており、施設の利用料金を大学が得る外部貸出が少なく、利用料金収入が限定的となっている。稼働率が非常に高い一方で収益性は低い点が課題である。コンセッション事業を検討するにあたっては、いかに収益を生む利用を増やすことができるかが課題となる。
- 維持管理業務については、個別業務ごとに委託先が分かれており、包括化によるメリットの有無を踏まえて業務範囲を検討する必要がある。
- 運営人材の不足については課題として認識されており、民間活力の活用余地があると考えられる。

- 「GP/リハ/準備等」「楽器調律/メンテナンス」などの利用のウェイトが大きい他、学内主催の公演や試験、イベントなどの毎年決まった利用も多く、今後も**稼働率が高い状態**は続く想定される。
- 立地が良く音響性能に優れた魅力的な施設でありながら、「**外部主催**」の公演数は年間 7～8 件程度と少ない状態であり、「空き時間（平日・休日）」における一定の**開催件数増加の余地はある**と考えられる。
- 「空き時間」と区分されている時間は、実際には**オルガンの練習時間として利用されている実態がある**ため、どの程度、開放することができるかが検討事項となる。
- さらに、予定のない土日祝日は、『**運営受託者の休日確保や保守点検、工事などの日程調整に充てられる必要な期間**』（東京芸術大学キャンパスマスタープラン2024参照）とされており、現状の空き時間を開放できる日として設定できるか、運用を定める必要がある。
- 収入については、「外部主催」の公演数が少ないため、**利用料金収入が少ない**ことが課題である。その他の**収入範囲も限定的**となっている。
- 維持管理に係る業務は、業務ごとに異なる委託先に発注している。また、大学構内で包括して発注しているものと、奏楽堂独自の業務として支出しているものがある。
- 運営は、演奏企画室を中心に 8 名で行われている（兼務者を含む）。人材・ノウハウの不足により企画や効果的な情報発信が不足している。

(7) 施設に関する条件の整理

- ・ 以上の分析を踏まえ、民間からの提案余地のある条件及び制約条件を整理した。

制約条件の分類	内容
施設の利用時間	・ 9～22時まで利用可能。利用可能時間を広げる必要がある場合は提案可とする。 ・ 現状の休館日は、お盆休暇や年末年始等に20日程度（年間）あるが、運営受託者の休日確保のために未利用となっている日・時間も含まれているものであり、運営管理を行う人員を確保できる場合はこれらの日程においても開館可能。
稼働状況	・ 学内の公演利用や「GP/リハ/準備等」「楽器調律/メンテナンス」「点検保守」などにより、約6割の時間が埋まっている状況である。 ・ 「空き時間」となっている場合であっても、オルガンの練習に使用されている時間帯がある。 ・ これらの時間帯については、大学が教育研究のために利用している状況であり、大幅に使用を減らすことは現実的ではない。
集客状況	・ 学内主催の公演（有料）の平均入場者数は500人程度であり、外部主催の公演（有料）の平均入場者数は800人程度である。（全体の座席数：1,100席） ・ これらの現状を踏まえ、特に学内主催の公演についても集客人数の増を期待する。
使用料	・ 現状は、使用箇所及び時間区分ごとに、料金が規定されている（例：ホールを全日使用する場合は、1,085,300円）。料金設定を変更する必要がある場合は提案可とする。 ・ なお、大学公認サークル等が利用する場合には使用料が半額となる措置がとられており、今後も減免措置を行うことを想定。 ・ 現在は、施設使用料が発生しているのは外部主催事業（全体の稼働の2%）のみ。
入場料	・ 音楽学部が実施する演奏会は、入場料の規定があるが、規定によりがたい場合は別に定めることが可能。 ・ 学内主催の公演の平均入場料は3,000円であるが、単価増に資する企画運営を期待する。

I - 5 . 事業目的の整理

本事業の目的

- 現状の整理を踏まえ、本事業の目的を整理した。収益性を上げることは持続的な運営のために必要な一方で、本来の施設目的から考えると、奏楽堂が発信する芸術文化や大学の知を社会に還元していくことが重要である。

施設の役割

- 奏楽堂は、使用目的に応じて音響特性を変えられる可動式天井等の特殊な設備を持つ専門性の高い施設である。日本の芸術教育研究の中核である東京芸術大学を代表する、音楽教育・研究の成果の発信の場、芸術文化振興の場としての役割を持つ。

上位計画の整理

- 機能面・財政面の両面から持続可能かつさらなる発展に寄与するよう、教育研究活動の実態に応じた用途・レイアウト変更等を含む改修等を段階的に検討することが必要である。管理運営や更新にあたっては、民間活力の活用を検討することが「東京芸術大学インフラ長寿命化計画」においても言及されている。
- 「東京芸術大学キャンパスマスタープラン」において、奏楽堂前の広場やホワイエは交流空間として位置づけられており、また上野キャンパスが創造性を広げる交流の場や、地域社会の核としての機能を目指していることから、教員・学生以外の方を呼び込む場である奏楽堂は、社会・地域貢献における役割も担うことが必要ではないかと考えられる。
- 本学は「台東区都市計画マスタープラン」の上野地区に含まれており、上野地域のブランド力向上に資する世界的に卓越した文化活動の実施や、誰もが文化・芸術に親しめる場の提供が期待される。

施設の現状・課題

- 音楽特性に優れ、演者や来場者にとって利便性の高い施設面の工夫が施されているが、ホワイエや地下スペース、奏楽堂前広場における来場者へのサービス提供の機能が不足している。ホワイエと広場は、小さな展示空間・演奏空間としての活用も考えられる。
- 利用状況を見ると、稼働率は7割程度と高く、特に教育目的での利用が多い。外部利用を促進する余地は決して大きくない。
- 他方、未利用の時間も一定程度ある中で、年間を通して外部主催の公演数は少ない。
- 多様な企画のアイデアはあるが、実現するための人的リソースが不足している。

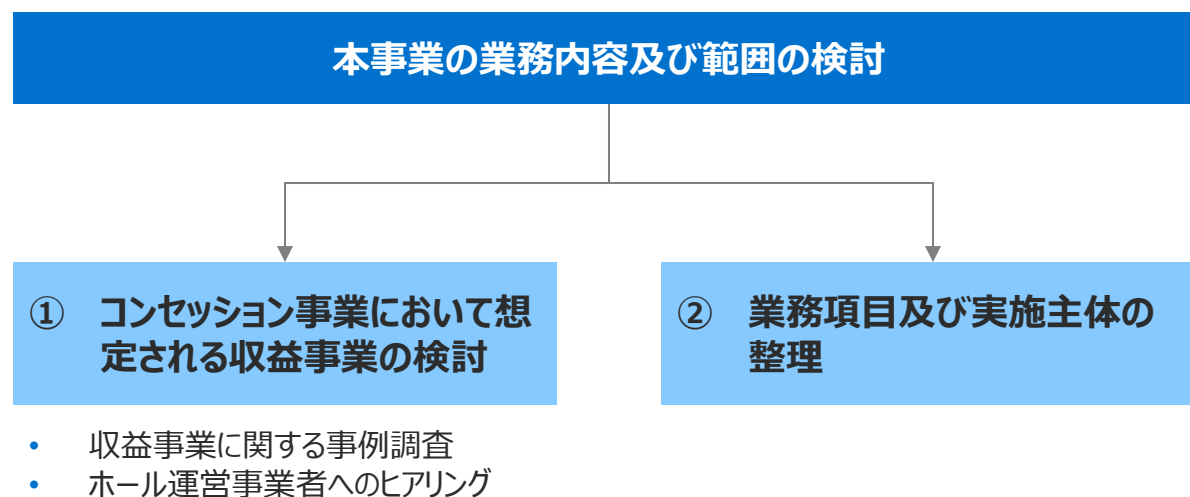
本事業の目的

- 奏楽堂は、芸術文化の振興を支える役割を担い、
 - 学生をはじめとする若手アーティストを育成すること
 - 大学ならではの学習や蓄積・アーカイブに寄与すること、例えば知られざる作曲家・作品の開拓を積極的に行うこと
 - 音楽を通じた国際交流の基地となること
 - それらの成果を発表すること等を通じ、市民等を含む幅広い人に音楽文化を伝えることを実践する場である。
- これまで、大学が主体となってこれらの活動を担ってきたが、運営人材の不足、情報発信力の不足、来場者に高質なサービスの提供を行う機能が不足していること等の課題が顕在化している。
- また、奏楽堂を持続可能かつ継続的に成長させていくためには、財源の確保と文化振興への再投資による好循環を生み出す必要がある。
- 奏楽堂が発信する芸術文化の質を高め、社会とのつながりを今後より積極的に創出することを目的として、文化と経済の好循環を効率的かつ効果的に行うための民間活力の活用を検討する。

Ⅱ．業務内容の検討

検討の趣旨

- 本事業における業務内容及び範囲を検討するために、①コンセッション事業において想定される収益事業の検討及び②維持管理運営業務項目及び実施主体の整理の2点を実施した。
- ①の収益事業を検討するために、収益事業の事例調査及びホール運営事業者へのヒアリングを実施した。



Ⅱ-1. 収益事業の事例調査

(1) 収益事業の事例調査 | 調査概要

- 実施可能性のある収益事業を洗い出すことを目的として、参考事例を調査した。
- 事例調査の対象施設は、以下の **A) 収益事業を実施している音楽ホール**及び**B) 収益事業を実施している類似公共施設**とし、①～⑧の8つの施設を抽出した。

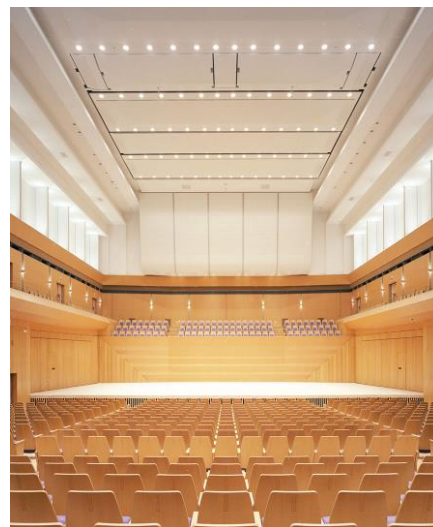
選定対象施設		A) 収益事業を実施している音楽ホール	B) 収益事業を実施している類似公共施設
選定の考え方	対象とする収益事業	- 事業の実施により、①施設の活用機会の拡大や、②新たな利用者獲得に結び付いている事業を実施しているもの - また、独自の仕組みの構築により、施設の③主たる用途の事業の中で、収益性を向上させている事業	
	対象とする施設	- 上記事業を実施している音楽ホール、劇場をはじめ、音楽の演奏ができる空間の提供が主な用途となっているホールについて調査を行う。 ①公共ホールに加え、②民間事業者が設置主体であるホール及び③私立大学のホールについても対象に含める。	- 音楽ホールの検討にも寄与すると考えられる、不特定多数の者が訪れる①スポーツ施設（アリーナ等）、②文化施設（美術館、博物館、図書館等）のうち、上記事業を実施している施設を抽出する。 官民連携手法を導入している施設を優先的に選定する。

種別	#	施設名称	所在地
A) 収益事業を実施している音楽ホール	①	杉並公会堂	東京都杉並区
	②	京都コンサートホール	京都府京都市
	③	東京文化会館	東京都台東区
	④	立川ステージガーデン	東京都立川市
	⑤	いわき芸術文化交流館	福島県いわき市
	⑥	桜美林芸術文化ホール	東京都町田市
B) 収益事業を実施している類似公共施設	⑦	FLATHACHINOHE（フラット八戸）	青森県八戸市
	⑧	東京都現代美術館	東京都江東区

(2) 収益事業の事例調査 | 事例① 杉並公会堂

- ・ 杉並公会堂は、大小2つのホールを有する音楽ホールである。
- ・ 2006年に改築後供用開始されており、現在は(株)PFI杉並公会堂により管理運営されている。

施設名	杉並公会堂
所在地	東京都杉並区
施設の種別	音楽ホール
面積	・ 敷地面積：約 2,830㎡ ・ 延床面積：約 9,846㎡
席数	・ 大ホール（1,186席） ・ 小ホール（190席）
設置主体	杉並区
運営主体	(株)PFI杉並公会堂 （大林組、佐藤総合計画、京王整備サービス） ※（音響コンサルタント：永田音響設計） ホール管理：シグマコミュニケーションズ
整備・運営手法	・ PFI（BOT方式）（平成15年～） ・ 事業期間：設計・建設3年、維持管理・運営30年 ・ サービス購入型
主な用途	音楽（演奏）、舞踊、演芸・演劇等
主な施設機能	大ホール、小ホール、練習室、カフェ
施設の特徴	・ 1957年に建設。老朽化に伴い、PFI事業である「杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業」が実施され、2006年に改築が完了し、供用開始された。 ・ 杉並区と友好提携を結んでいる日本フィルハーモニー交響楽団のホームグラウンドとしても機能している。



出所：杉並公会堂「杉並公会堂について」、杉並区「杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業要求水準書・入札説明書」、内閣府「PPP/PFI事例集」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例① 杉並公会堂

- ・ 運営業務として、「ホール・練習室の貸出」、「ホール、練習室、ロビー等活用」、「情報提供」を実施している。
- ・ また、附帯業務として「カフェ運営」「駐車場管理運営」を実施している。

収益事業の内容・仕組み (1/2)

◆運営主体である民間事業者の業務内容

- ・ (株)PFI杉並公会堂は、施設整備業務、維持管理業務、運営業務、附帯業務を実施している。

項目		業務内容
運営業務	ホール・練習室の貸出	・ 世界3大ピアノの導入による特色ある公演の実施や利用会員制度（杉並公会堂チケットメンバーズ）によるチケットの優先予約や割引等を実施している。 ・ ホール、練習室の貸出に加え、附帯備品や共用楽器を貸し出している。
	ホール、練習室、ロビー等活用	・ ロビースペースをイベントスペースとして活用しており、各種展示が実施されている。 ・ また、エントランス付近では、CDや音楽グッズを提供するショップを設置している。
	情報提供	・ 広報活動、区主催事業等のチケット販売・ポスター掲示、関内情報等の提供を実施
附帯業務	カフェ運営	・ 本施設利用者の利便性向上、魅力向上、賑わい創出をするために、軽食、飲み物等の提供を実施。施設利用者外に向けたサービスも提供している。
	駐車場管理運営	・ 利用者を対象とした駐車場の運営を実施している。

出所：杉並公会堂「杉並公会堂について」、杉並区「杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業要求水準書・入札説明書」、内閣府「PPP/PFI事例集」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例① 杉並公会堂

- 運営事業者は、運営収入を自らの収入とすることが可能であることが規定されている。

収益事業の内容・仕組み (2/2)

◆運営収入の考え方

- PFI事業のサービス購入料として、杉並区から事業者へ、維持管理・運営に係る費用の総額から、施設簿価購入費及び本施設の運営収入を差し引いた額が事業期間にわたって平準化して支払われる。
- 事業者は運営収入を自らの収入とすることができる。**

運営収入

- ① ホール・練習室を使用者に貸与し、使用者から徴収する使用料金収入
- ② ホール・練習室の利用されていない時間帯を使用して実施する自主事業による収入
- ③ ロビー等の活用による収入
- ④ カフェの運営収入又は賃貸料
- ⑤ 駐車場の利用料金収入



カフェ



ショップ



エントランススペース

出所：杉並公会堂「杉並公会堂について」、杉並区「杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業要求水準書・入札説明書」、内閣府「PPP/PFI事例集」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例② 京都コンサートホール

- 京都コンサートホールは、大小2つのホールを有する音楽ホールであり、指定管理者である（公財）京都市音楽芸術文化振興財団によって管理運営が行われている。

施設名	京都コンサートホール
所在地	京都府京都市
施設の種別	音楽ホール
面積	- 敷地面積：9,900㎡ - 延床面積：22,412㎡
席数	- 大ホール：1833席 - 小ホール：510席
設置主体	京都市
運営主体	（公財）京都市音楽芸術文化振興財団 ※（音響コンサルタント：永田音響設計） 舞台技術運営管理業務：株式会社エスエムエス
整備・運営手法	従来方式・指定管理者制度
主な用途	音楽（演奏）
主な施設機能	大ホール、アンサンブルホールムラタ（小ホール）、託児室（20.4㎡）、カフェテリア、楽屋
施設の特徴	「世界文化自由都市宣言」の理念のもと、平安建都1200年を記念して平成7年に開館している。京都市交響楽団の本拠地となっている。 - 施設・設備の老朽化により、大規模改修に向けた検討が進められており、令和6年10月に「京都コンサートホール魅力向上方針」が策定されている。 - 当該ホールの指定管理者選定は、現運営者が運営することが最も合理的・効率的であることから非公募で実施。



出所：京都コンサートホール「施設紹介」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例② 京都コンサートホール

- 公益目的事業として、施設の特徴や運営事業者のノウハウ・ネットワークを活かした独自の主催事業の開催や各種会員制度の運営等が実施されている。

公益目的事業の内容（令和7年度事業計画）

◆運営主体の業務内容

- 公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団は、令和7年度で5期目3年度目の指定管理期間を迎えており、京都コンサートホールのほか、京都市文化会館（5館）、ロームシアター京都の施設運営及び京都市交響楽団の運営を実施している。

項目		業務内容
公益目的事業	主催・共催事業 (48事業80公演9講座)	- 京都市交響楽団のさらなる飛躍を促進：0歳から入場できるコンサートの開催、京都の秋音楽祭開会記念コンサートの開催、京都市交響楽団が連携して行うプロジェクト・シリーズ等 - 質の高い音楽芸術の鑑賞機会を提供：海外オーケストラ公演、世界的アーティストによるピアノリサイタル - 日本有数のパイプオルガンの活用 - ジュニアオーケストラの運営／大学生を中心とした実演家の育成支援 子どもや青少年の創造性を育む事業：幅広いファン層に向けた演奏会、若手音楽家のサポート、幼児からオルガンに親しめるプログラムの開催
	受託事業	- 指定管理業務 各種会員制度等の運営：会員限定コンサート開催等の会員拡大に向けた取組、賛助会員制度の運営 - 施設管理：ホール利用者増加、リピーターへの営業活動による利用料金収入増 - お客様のサービス向上に向けた取組：CS会議の推進、アンケート調査、鑑賞マナーの推奨等 - 広報・宣伝、チケット販売営業及び外部資金獲得等に関する業務：自主事業ラインアップの発行、催物カレンダーの発行、電子チケットの運用、開館30周年に向けた記念事業、外部資金（助成、協賛金）の獲得

出所：京都コンサートホール「施設紹介」、公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団「令和7年度事業計画」、京都市「令和4年度第1回京都市芸術文化施設等指定管理者選定委員会資料」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例② 京都コンサートホール

- 収益事業として、オリジナルグッズの販売、プレイガイドの運営等が実施されている。
- 運営収入の考え方については、自主事業で得た収入は、指定管理者に帰属するが、収益の一部を市に納入することとされている。また、ホール、駐車場、附属設備による利用料金収入については、指定管理者に帰属する。

収益事業の内容・仕組み（令和7年度事業計画）

	項目	業務内容
収益事業	駐車場運営	駐車可能台数100台の駐車場を主に来館者向けに運営（指定管理業務）。 （令和6年度の収入金額：16,752,410円）
	オリジナルグッズ販売	京都コンサートホールオリジナルグッズ、音楽に関連したグッズ、音響オリジナルグッズ等を販売
	プレイガイドの運営	主催者から、入場券の作成業務及び入場券の販売業務を受託し、それぞれのプレイガイドで販売

◆運営収入の考え方

- 指定管理者は、指定管理業務の実施を妨げない範囲において、自己の責任と費用により、自主事業を提案することができる。
- 自主事業で得た収入は、指定管理者に帰属するが、収益の一部を市に納入する。
- ホール、駐車場、附属設備による利用料金収入については、指定管理者に帰属する。

京都コンサートホールの運営経費と財源、利用者

<運営経費と財源について>

- 京都コンサートホールを運営するために必要な費用は、主に次の2つの財源により賄っています。
- ① 公演主催者等が施設を利用する際に施設管理者にお支払いいただく利用料金や施設管理者の自主事業等のチケット収入等
- ② 京都市が施設管理者に支払う委託料（税金）

<利用者について>

- 公演主催者等による公演及び自主事業の来場者数を利用者数として以下計算します。

令和元年度利用者数：264,658人

<運営経費>

利用者1人当たりの運営経費 2,080円 (A)

総額 5.5 億円

<財源>

利用料金収入等 750円	委託費等 850円	維持改修費 480円
-----------------	--------------	---------------

出所：京都コンサートホール「施設紹介」、公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団「令和7年度事業計画」、京都市「令和4年度第1回京都市芸術文化施設等指定管理者選定委員会資料」、京都市「京都コンサートホールの運営経費について」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例③ 東京文化会館

- 東京文化会館は大小2つのホールや音楽資料室等を有する音楽ホールであり、指定管理者である公益財団法人東京都歴史文化財団によって管理運営されている。

施設名	東京文化会館
所在地	東京都台東区
施設の種別	音楽ホール
面積	- 敷地面積：10,370m² - 延床面積：22,568m²（本館＋新リハーサル棟）
席数	- 大ホール：2,303席 - 小ホール：649席
設置主体	東京都
運営主体	公益財団法人東京都歴史文化財団 ※（音響設計：日本放送協会技術研究所（改修時：永田音響設計））、音響設備：ヤマハサウンドシステム、貸会議室業務等：サントリーパブリシティサービス
整備・運営手法	従来方式・指定管理者制度
主な用途	コンサート、バレエ、オペラ
主な施設機能	大ホール、小ホール、リハーサル室、会議室、音楽資料室、レストラン・ショップ
施設の特徴	- 東京文化会館は、半世紀以上にわたり日本を代表する「音楽・舞台芸術の殿堂」として、親しまれてきた。 - 指定管理者については、特命で選定されている。 - 東京都江戸東京博物館、東京都写真美術館、東京都現代美術館、東京都美術館、東京文化会館、東京芸術劇場の5施設が、公益財団法人東京都歴史文化財団によって管理運営されている。



出所：東京文化会館「東京文化会館について」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例③ 東京文化会館

- 公益目的事業として、発信性の高い実験的・前衛的な舞台芸術作品の企画制作・公演や人材育成・普及事業、施設の貸出等を実施している。

公益目的事業の内容（令和5年度事業実績）

◆運営主体の業務内容

項目		業務内容
公益目的事業	作品・資料の保存・活用、鑑賞機会の提供	図書室の運営：音楽資料室の運営
	音楽・舞台芸術の振興	国内外の団体と連携しながら、発信性の高い実験的・前衛的な舞台芸術作品を企画制作・公演するとともに、都民が身近に触れることができる機会を提供 （主催事業については、託児サービスを実施している）
	人材育成・教育普及等	教育普及事業：多くの人に音楽を「聴く」「感じる」楽しさを提供するコンサートや、ワークショップ等を企画制作。こども向けの演奏会、バックステージツアー、教育プログラム等を開催。 人材育成事業：新人、若手をはじめとする作家・演奏家等アーティストへの発表の機会の提供等、文化に携わる人材の養成のための事業
	芸術文化の基盤整備・発信等	- 都立文化施設の維持管理運営 芸術文化活動への施設貸出：芸術文化の振興と歴史的遺産の継承と発展に資する事業を主催する団体に、ホール、リハーサル室、会議室等を貸し出し、都民に鑑賞や学習の機会を提供。（大ホールの稼働率：94%）
	芸術文化活動への支援、助成	フレッシュ名曲コンサート（23公演）への支援



出所：東京文化会館「東京文化会館について」、公益財団法人東京都歴史文化財団「令和5年度事業実績報告」、東京都「令和3年度～令和8年度の指定管理者候補者選定結果」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例③ 東京文化会館

- 収益事業としては、ショップ・飲食店の運営や、施設商用撮影貸出（ロケーション撮影）を実施している。

収益事業の内容・仕組み（令和5年度事業実績・事業計画）

◆運営主体の業務内容

項目		業務内容
収益事業	利用者の利便性向上に資する事業	利用者サービスの向上：<u>①ショップ等の運営、②飲食施設の運営（3店舗）、③自動販売機の運営、④公衆電話の運営</u>
	施設の有効活用	<u>①施設商用撮影貸出（ロケーション撮影）</u>：ドラマ、雑誌等への協力、誘致 <u>②芸術文化活動以外への施設貸出</u>



◆運営収入の考え方

- 公益財団法人東京都歴史文化財団が指定管理を実施している他の6施設と併せて利用料金制を導入していることから、施設利用料による収入は指定管理者に帰属する。

各館の収支構造(イメージ)



出所：東京文化会館「東京文化会館について」、公益財団法人東京都歴史文化財団「令和5年度事業実績報告」、東京都「令和3年度～令和8年度の指定管理者候補者選定結果」、東京都「総合調整・共通事項 令和3～8年度指定管理者提案書類」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例④ 立川ステージガーデン

- 立川ステージガーデンは、2020年4月に複合施設GREEN SPRINGS内に開設された民設民営の多目的ホールである。

施設名	TACHIKAWA STAGE GARDEN (立川ステージガーデン)
所在地	東京都立川市
施設の種別	多目的ホール
面積	・ 延床面積：11,863.25㎡
席数	・ 最大3,018名（1階 スタンディング1,500/ 2階 着席678・立席154/ 3階 着席686）
設置主体	株式会社立飛ホールディングス
運営主体	一般社団法人立飛教育文化振興会 ※音響（設計）：東京音響通信研究所、ヤマハサウンドシステム、照明：東京舞台照明、ホール管理業務：東京音響通信研究所
整備・運営手法	民設民営
主な用途	音楽ライブ、演劇、講演会、野外劇場
主な施設機能	多機能ホール
施設の特徴	2020年4月、複合施設GREEN SPRINGS内に多摩地区最大規模の民間運営次世代型エンタテインメントホールとしてオープン。多摩地区最大級のキャパシティを持つ施設。 1Fの客席を全て取り外すことが可能であり、通常のコンサートだけではなく、音楽フェスやアイスショーなど、様々なジャンルのイベントや催事に対応できる。 - 民間運営ならではの制約が少ない運営スタイルであり、24時間365日レンタル可能。



出所：立川ステージガーデン「施設概要」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例④ 立川ステージガーデン

- 貸館事業のほか、屋外とつなげることができる特徴を活かしたユニークベニュー事業を展開している。

主催事業の内容

項目	事業内容
貸館事業	- 音楽演奏のみならず、大型イベント・多目的ホールとしての貸出を実施。 - また、大型展示場としての活用可能となっている。 - また、24時間365日、自由な借り方と使い方が可能であることが特徴的である。
ユニークベニュー	国営公園「昭和記念公園」に隣接するホールは<u>屋外とつなげる</u>事が可能となっており、<u>独自性のある利活用が可能</u>となっている。

◆利用料金について

利用範囲に応じた利用料金を設定している。また、技術立会い料金や附帯設備貸出に係る料金を別途定めている。

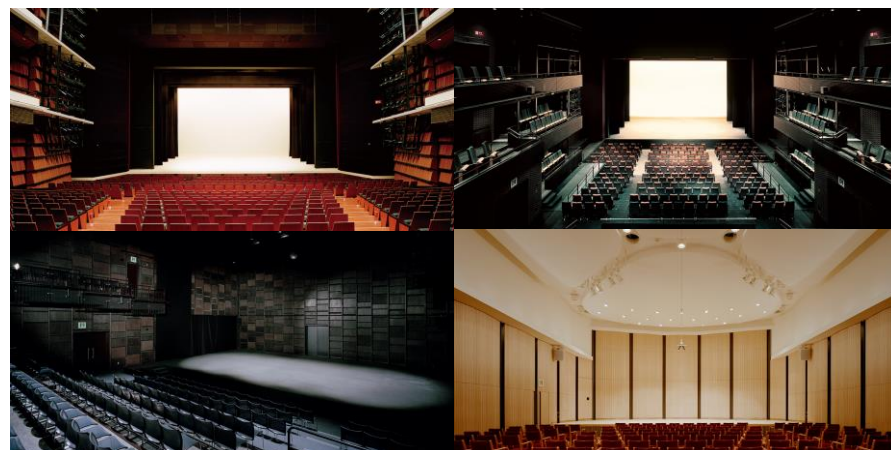


出所：立川ステージガーデン「施設概要」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑤ いわき芸術文化交流館

- いわき芸術文化交流館アリオスは福島県いわき市に位置する劇場・音楽堂である。運営はいわき市の直営と一部包括的民間委託業務により実施されている。

施設名	いわき芸術文化交流館アリオス
所在地	福島県いわき市
施設の種別	劇場・音楽堂
面積	- 敷地面積：11,208 m² - 延床面積：27,566 m²
席数	- アルパイン大ホール（1,705席） - セキショウ中劇場（687席） - GSユアサいわき小劇場（233席） - 音楽小ホール（200席）
設置主体	いわき市
運営主体	いわき市 ※ホール管理：フラットステージ、（音響設計：永田音響設計）、 音響：ヤマハサウンドシステム
整備・ 運営手法	- PFI（BTO方式）（平成16年～） - 事業期間：設計1年・建設3年（第1期＋第2期） 維持管理15年3カ月、運営は直営（令和5年度より直営＋包括的民間委託業務）
主な用途	コンサート・演劇・舞踊・講演会
主な施設機能	大ホール、中劇場、小劇場、音楽小ホール、ギャラリー、キッズルーム、大・中リハーサル室、スタジオ、カスケード（交流ロビー）、カンティーナ、レストラン、ショップ、カフェ、総合案内
施設の特徴	- 約40年にわたって市民から愛された旧平市民会館の跡地に整備した本館と、旧音楽館を改修した別館により構成。 - 本館は3つの構造に分かれ、複合施設ならではの遮音・防振上の工夫を施している。2009年オープン。



出所：いわき芸術文化交流館「いわきアリオスとは」「施設案内」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑤ いわき芸術文化交流館

- ・ 運営業務として、自主事業である演奏会・ワークショップの企画・実施やギャラリー展示事業、貸館事業のほか、レストランの運営を実施している。
- ・ また、令和4年度より館内の施設へのネーミングライツを実施している。

事業の内容

- ・ 令和5年度より直営＋包括的民間委託業務により運営をしている。

	項目	業務内容
運営業務	舞台設備操作	・ 設備操作は市が直営で実施している
	自主事業	・ 様々な演奏会、ワークショップ、講座等を開催 ➢ アーティストによるライブ・コンサート ➢ オープンデイ、バックステージツアー ➢ こどものあそび場として開放 ➢ 舞台技術基礎講座（学生向け） ・ ギャラリー展示事業
	貸館事業	・ 施設内の各スペース及び付帯設備の貸出を行っている。
	テナント運営（民間委託）	・ 飲食店舗（レストラン）の運営業務（テナント部分については、市から事業者へ行政財産を無償貸付）
	自動販売機設置（民間委託）	・ 来館者等の快適な施設利用を可能とするための自動販売機設置業務を行う
その他	ネーミングライツ	・ 令和4年度に館内の4施設に愛称を付ける権利（ネーミングライツ）を募集しており、3施設については、ネーミングライツ・パートナーが決定している。 ・ 次代を担う子どもたちに対し芸術文化に触れる機会の提供や芸術文化に携わる人材の育成に関する事業等の展開に役立てられている。



出所：いわき芸術文化交流館「いわきアオリスとは」「施設案内」、島田市「島田市民会館機能再生等に係る民間資金等活用事業基本調査 報告書」より日本総研作成

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑤ いわき芸術文化交流館

- 対象施設の席数に応じて、契約額は50～150万円（年額）に設定されており、契約期間は2～5年間となっている。

■ ネーミングライツの詳細

■ 音楽小ホールの募集概要

	対象施設	施設概要※1	希望価格（年額）※2
1	音楽小ホール	- 席数：200席 - 利用者数：約1.7万人／年 - 年間稼働率：約50.3%	100万円以上

- 募集期間：令和7年8月20日（水）～令和7年10月10日（金）
- 契約期間（愛称使用期間）：令和8年4月1日～令和10年3月31日（**2年間**）

■ 他の施設のネーミングライツの状況

対象施設	パートナー	契約額	期間
大ホール	アルプスアルバイ ン株式会社	500万/年	5年間
中劇場	関彰商事株式 会社	150万/年	3年間
小劇場	株式会社GSユ アサいわき	50万/年	3年間

出所：いわき芸術文化交流館「いわき芸術文化交流館アリオス 音楽小ホール ネーミングライツ・パートナーおよび愛称の決定について」
「いわき芸術文化交流館アリオスにおけるネーミングライツ・パートナーの募集について」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑥ 桜美林芸術文化ホール

- 桜美林芸術文化ホールは、東京都町田市にあり、学校法人桜美林学園により設置・運営されている。
- 地域にも開かれており、多様な自主事業を実施していることが特徴である。

施設名	桜美林芸術文化ホール
所在地	東京都町田市
施設の種別	音楽ホール（教育施設）
面積	・ 延床面積：5,244㎡
席数	・ プロビデンスホール（400席） ・ ストーンズホール（最大255席）
設置主体	学校法人桜美林学園 （小・中学校跡地を町田市から借り受け、芸術文化学群を移転し、2020年に東京ひなたやまキャンパスを開設）
運営主体	学校法人桜美林学園 ※劇場コンサルティング：シアターワークショップ
整備・運営手法	学園直営
主な用途	音楽、演劇・ダンス、地域交流、集会・研修等
主な施設機能	プロビデンスホール、ストーンズホール、大型展示が可能なギャラリー、近隣地域交流を目的としたラウンジスペース、カフェ等
施設の特徴	- 山崎団地に隣接する小・中学校跡地を町田市から借り受け、芸術文化学群を移転し、2020年に東京ひなたやまキャンパスを開設。 - 学園内にとどまらず町田市民の活発な芸術文化活動の場としても活用されるよう、2期工事で整備され、 2022年4月にオープン。



出所：桜美林芸術文化ホール「施設概要」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑥ 桜美林芸術文化ホール

- 自主事業として、地域住民や学生、ファミリー層など幅広いターゲットを対象とした公演、ワークショップを実施している。

主催事業の内容

項目	事業内容
2024年度	コンセプト「芸術がひらく新しい『わたし』」 5つの子どもも大人も楽しめる事業、5つの社会支援事業、4つの古典芸能への導入事業、3つの演劇への導入事業の計17事業を実施。 - 一部以外は、チケット料として500～3000円を徴収 - 大人も子どもも楽しめる事業 - 社会支援事業（映画上映会、目の見えない人と絵をみるためのワークショップ） - 古典芸能への導入事業（こども狂言ワークショップ、高砂ワークショップ） - 演劇への導入事業
2025年度	コンセプト「ひらこう！アートの世界」 - 地域の方をはじめ、学生やファミリー層など誰もが足を運びやすく、アートの世界へと誘う芽生えとなるような事業を実施 - 一部以外は、チケット料として500～3000円を徴収 - ひらこう！音楽の世界 - ひらこう！演劇の世界 - ひらこう！古典芸能の世界 - ひらこう！みんなで楽しむアートの世界 - ワークショップ（障がい者と健常者が芸術を介して、障がいについて知り、障がいのある人となない人が共に芸術を享受できる機会の提供）

出所：桜美林芸術文化ホール「施設概要」、大学プレスセンター「【桜美林芸術文化ホール主催事業】高齢化がすすむ地域の団地とあゆむ、芸術文化を育む新拠点」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑦ フラット八戸

- フラット八戸は、青森県八戸市にある多目的アリーナであり、アイスホッケー、アイススケートを中心とした様々なスポーツイベントをはじめ、学校教育や地域行事にも活用されている。

施設名	FLATHACHINOHE（フラット八戸）
所在地	青森県八戸市
施設の種別	体育施設
面積	- 敷地面積：約15,000㎡ - 延床面積：約7,200㎡
席数	- アイスリンク利用時 3,500人規模収容 - バスケットボール利用時 5,000人規模収容
設置主体	クロススポーツマーケティング株式会社
運営主体	クロススポーツマーケティング株式会社
整備・運営手法	- 民間企業が市有地を無償貸借、自らの資金調達で興行用アリーナを整備・管理運営する。八戸市は年間2,500h分の利用枠を30年間にわたり固定的に借り受ける。 - 整備期間：2018年12月（着工）～2020年3月（竣工）（1年3ヶ月） - 事業期間：2020年4月（開業）～
主な用途	スポーツ・音楽・各種イベント、学校体育
主な施設機能	多目的アリーナ、多目的スペース、屋外スペース、公園
施設の特徴	2020年4月に青森県八戸市JR八戸駅西口にて開業。 - 多くの市民に愛され「氷都・八戸」のシンボルであるアイスホッケー、アイススケートを中心とした様々なスポーツをはじめ、学校教育や地域行事にも活用。すべての人に開かれた優れたユーティリティを備える、日本初となる真の多目的空間。



出所：フラット八戸「施設案内」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑦ フラット八戸

- 出入口付近にある多目的スペースを貸し出しており、マルシェなど多様なイベントの開催が可能となっている。

主催事業の内容

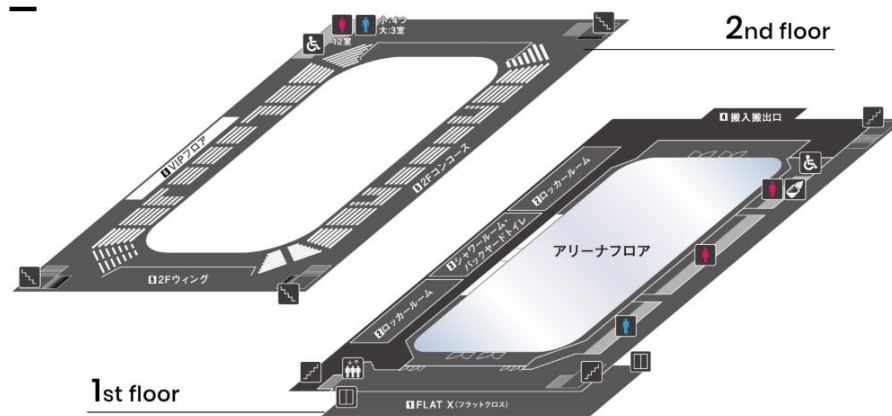
項目	事業内容
多目的スペースの貸館事業	- 出入口に隣接している、多目的なスペース（フラットクロス）を幅広い用途で活用することが可能となっている。 ➢ ケータリングや販売などイベントをサポートするスペース ➢ 地域の人々が集まるマルシェの開催、各種イベント、セレモニー、教育プログラム - また、2階コンコースにもイベントブースを出展できるスペースがある

◆利用料金について

多目的なスペース（フラットクロス）の貸出価格も他のエリアとは別に定められている。



館内MAP

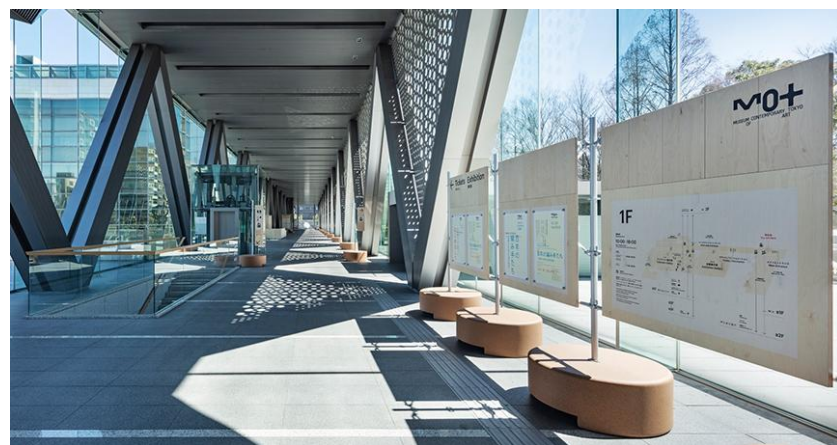


出所：フラット八戸「施設案内」

(2) 収益事業の事例調査 | 事例⑧ 東京都現代美術館

- 東京都現代美術館は、江東区にある都立美術館であり、指定管理者である公益財団法人東京都歴史文化財団により管理運営されている。

施設名	東京都現代美術館
所在地	東京都江東区
施設の種別	美術館
面積	・ 敷地面積:23,780.56㎡ ・ 延床面積：33,515.01㎡
席数	—
設置主体	東京都
運営主体	公益財団法人東京都歴史文化財団
整備・運営手法	指定管理者制度 (6年間 令和3年4月～令和9年3月)
主な用途	美術品展示
主な施設機能	コレクション展示、企画展示、美術図書室
施設の特徴	日本の戦後美術を中心に広く内外の現代美術を体系的に研究、収集、保存、展示するための機関として1995年3月に開館。



出所：東京都現代美術館「施設のご案内」、日本建設業連合会「日建連表彰 BCS賞」

（２）収益事業の事例調査 | 事例⑧ 東京都現代美術館

- 収益事業として、ユニークベニュー事業を実施しており、ファッションショーやレセプション、各種イベントの開催が可能となっている。

収益事業の内容・仕組み（令和５年度事業実績・事業計画）

◆運営主体の業務内容

以下の収益事業のほかに、公共目的事業を別途実施している。

項目		業務内容
収益事業	利用者の利便性向上に資する事業	・ 利用者サービスの向上：①ショップ等の運営、②飲食施設の運営（２店舗）、③駐車場の運営、④児童販売機の運営
	施設の有効活用	・ ①収蔵作品写真商用貸出（イメージライセンス事業） ・ ②施設商用撮影貸出（ロケーション撮影）：ドラマ、雑誌等への協力、誘致 ・ ③ユニークベニュー※事業： ファッションショーやレセプション、各種イベントの開催が可能

◆運営収入の考え方

- 東京文化会館と同様に、公益財団法人東京都歴史文化財団が指定管理を実施している他の６施設と併せて利用料金制を導入していることから、施設利用料による収入は指定管理者に帰属する。

※ユニークベニュー：歴史的建造物や文化施設等で、会議やイベント、レセプション等を開催することで、特別感を演出できる会場

出所：東京都現代美術館「施設のご案内」、公益財団法人東京都歴史文化財団「令和５年度事業実績報告」、東京都「令和３年度～令和８年度の指定管理者候補者選定結果」

(2) 収益事業の事例調査 | まとめ・示唆 ①事例において実施されている事業

- 調査した事例において、実施されている収益事業を分類して整理した。
- なお、事例において収益事業とされていない公益目的事業についても、実施方法によっては収益が発生することが考えられる事業については対象に含めた。

分類		事業の内容
1. 施設の主な用途に沿った事業	① 通常のコンサート・公演	施設の主な用途に沿った通常の演奏会等
	② 独自性のある事業・イベント	- こども、若者、若手音楽家、地域住民等を主なターゲットとした事業 - 関係団体等と連携した事業・イベント - ワークショップ、教育・人材育成プログラム
	③ 貸館事業	- ホール、練習室等の貸出、附帯備品や共用楽器を貸出 - 屋外空間との一体的な貸出
2. 施設の主な用途以外の事業	④ 附帯事業	- 常設のグッズ売り場、ショップ - 飲食店舗、カフェ - 駐車場の運営 - 自動販売機、公衆電話の設置 - 託児サービス
	⑤ 空間の新たな利活用（主用途以外）	- ユニークベニュー事業 - ガイドツアー、バックステージツアー - 施設商用撮影貸出（ロケーション撮影）：ドラマ、雑誌等への協力、誘致 - アート作品等の展示、ギャラリーとしての活用 - イベントスペースとしての貸出
3. 施設全体に関する事業		- 会員制度（優先予約等）の運営 - プレイガイドの運営（チケット販売の代行） - ネーミングライツ - 協賛金 （広報活動） （モニタリング：施設利用者等に対するアンケート調査等）

(2) 収益事業の事例調査 | まとめ・示唆 ②収益事業を考える際の観点

- 事例から洗い出した収益事業については、(ア) 既存の用途の収益性を向上させるもの、(イ) 施設の活用方法・機会の拡大につながるもの、(ウ) 利用者の拡大につながるものに分類できると考えられる。
- 奏楽堂においても(ア)～(ウ)のすべての分類の収益事業について実施可能性や事業内容等について検討することが考えられる。

収益事業の分類

1

施設の主な用途に沿った事業

- ①通常のコンサート等
- ②独自性のある事業・イベント
- ③貸館事業

2

施設の主な用途以外の事業

- ④附帯事業
- ⑤空間の新たな利活用

3

施設全体に関する事業

(ア) 既存の用途における収益性の向上

- 既存の用途であっても、①新規事業の実施や、②既存事業における収益性の観点の工夫により、新たに収益が発生することが考えられる。

(イ) 施設の活用方法・機会の拡大

- 施設の主な用途に①附帯する事業や、②新たな目的により活用することにより、施設の活用可能性を拡大することが考えられる。

(ウ) 利用者の拡大

- ア・イの取組及び「目的によらない事業」により①利用者数の拡大、②利用者層の拡大、③リピーターの獲得をすることが考えられる。
- 利用者層については、
 - 幼児・児童、
 - 学生、若手音楽家、
 - 芸術鑑賞の習慣がない者、
 - 地域住民、
 - ハンディキャップのある者等、ターゲットを明確化した上で、利用拡大を図ることが考えられる。

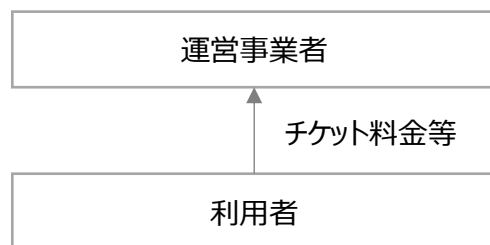
(2) 収益事業の事例調査 | まとめ・示唆 ③収益の帰属

- 事例調査の結果、収益の帰属について基本的には、事業の実施主体に収益が帰属しているが、一部貸館事業等については、収入の帰属が異なることが想定される。
- 本事例調査の結果は、後述の事業スキームの検討のうち、本事業において考えられる収益事業の内容や収益の帰属の検討の際にも活用した。

収益の帰属に関するまとめ

本調査における事例の収入の帰属のパターンについては、以下のように整理することができる。

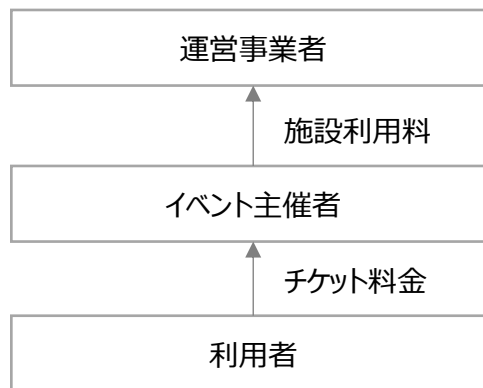
- 収益の帰属については、事業手法にもよるが基本的には事業の実施主体である、管理運営者に帰属している。
(指定管理を導入している場合、一部の収益を設置者に納入することを定めている事例もある。)



【該当する収益事業の例】

- 運営事業者が主催している公演、コンサート、独自性のあるイベント
- 運営事業者が運営しているショップ、飲食店等
- ガイドツアー、バックステージツアー

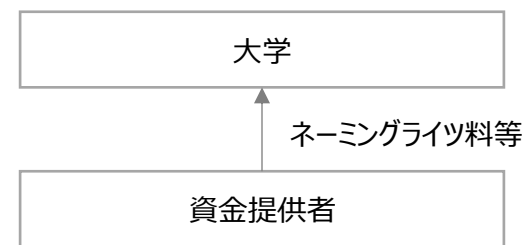
- 貸館事業によって実施されているイベントの場合、チケット収入はイベント主催者の収入となり、その一部施設利用料として、施設の管理運営者に支払われている。



【該当する収益事業の例】

- 貸館事業
- ユニークベニュー事業、イベントスペースとして貸し出し

- ネーミングライツや寄付金・協賛金の一部の事業については、運営事業者よりも設置主体側に直接収入が帰属することが考えられる。



【該当する収益事業の例】

- ネーミングライツ、助成金、寄付金等

Ⅱ-2. プレヒアリング

(1) 業務内容に関するプレヒアリングの実施概要

- 本事業の企画の根幹となる収益事業の可能性を民間事業者の視点から早期に把握したうえで効率的な調査を行うため、プレヒアリングを実施した。

項目	内容
目的	奏楽堂において収益事業として実施可能性がある事業を網羅的に洗い出すため、民間事業者からのアイデアを幅広く集めること
対象	①官民連携事業でのホール運営に知見があること、②首都圏のマーケットを理解した上での意見を確認すること、③企画運営のノウハウを有している5企業を選定した。
調査項目	1. 対象地のポテンシャル - 立地条件等を踏まえ、ポテンシャルがどの程度あるか 2. 実施可能性のある収益事業 - 現状の教育・研究利用を一定程度確保する場合、どのような事業内容が考えられるか - 教育・研究という大学の目的に資する収益事業のアイデア - 関心の高い収益事業の内容 - コンセッション事業（独立採算）として実施するために整えるべき条件（稼働日数や役割分担等） 3. 民間事業者の役割・業務範囲について 2. で挙げられた収益事業を実施する場合の貴社の役割（他に連携する必要がある事業者がある場合は、想定する業種や役割） - 業務範囲に対するご意見 4. 参入可能性を検討するにあたっての課題 - コンセッション事業として実施する場合に想定される課題 - 検討にあたり情報提供が必要な情報

(2) 業務内容に関するプレヒアリングの意見概要

- ・収益事業の内容に関して、事例調査等から整理した収益事業の内容で一般的に考えられるものは概ね網羅されていると考えられる。
- ・収益性向上には、収益性のある施設の稼働日数をいかに増やすか、という視点の他、既存の公演等の集客性向上が必要であるという意見があった。
- ・その他、運営条件の設定については、施設の利用料をチケット料の水準に応じて変えること、スケジュールを収益性のある公演優先とすることなどが挙げられた。
- ・また、収益性向上に当たっての課題や取組のアイデアについて意見を得られた。

項目	意見概要・示唆
収益事業の内容に関する意見	すでに整理済みの収益事業の内容で一般的に考えられるものは網羅されていると考えられる。それ以外のアイデアとして、若手演奏家のマネジメントフィービジネスのアイデアが得られた。
収益性向上のための工夫	・収益性向上には、収益性のある施設の稼働日数をいかに増やすか、という視点の他、既存の公演等の集客性向上が必要であるという意見があった。 ・その他、運営条件の設定については、施設の利用料をチケット料の水準に応じて変えること、スケジュールを収益性のある公演優先とすることなどが挙げられた。
収益事業実施/収益性向上にあたっての課題	・収益性向上にあたっての課題として挙げられた事項 ➢ 興行利用が可能な日数の制限 ➢ 用途・運用上（開館時間等）の制限 ➢ 利用料金設定の裁量の大きさ ➢ 減免ありの利用がどの程度を占めるか ➢ 減免を行う場合は減免分を大学負担とできるか（少なくとも30%程度は利用料を徴収したいという意見もある） ➢ 飲食機能を設置する可能性は限定的である
収益事業以外の取組アイデア	施設の目的や位置づけを踏まえた提案として、若手の育成に資する取組アイデアがあった。
その他	市民等を対象とした教育プログラム等の事業が挙げられた。これらは一定の収入を得られる可能性があるものの、それほど大きな額にはならないと考えられる。

Ⅱ-3. 業務範囲の設定

(1) 維持管理業務

- 施設改修業務は、公募の公平性等を考慮し、本事業では業務の範囲外とする。
- 維持管理業務については、大学全体で包括管理している業務やリスクの大きい修繕業務を除き、特殊設備の保守管理を業務範囲に設定した。

想定される業務項目			業務範囲		業務範囲の設定の検討
			大学	民間事業者	
維持管理業務	建築保守管理		○		一般的な施設の維持管理業務の内容であり、大学全体の複数施設を対象として包括管理した方がコストメリットが大きいと考えられるため、業務範囲から除外
	建築設備保守管理		○		
	植栽外構管理		○		
	清掃・環境衛生管理		○		
	警備		○		
	奏楽堂特殊設備保守管理	舞台床機構		○	特殊で専門的な内容であり、施設貸出と密接に関連し、コンセッションにおいて一括発注することによる大学の業務管理負担の軽減や経費の削減が期待される オルガンメンテナンスは民間事業者のメリットが少ないため、業務範囲から除外
		音響			
		舞台照明			
		UHD収録システム（映像）			
		吊物機構・可変天井			
		オルガンメンテナンス	○		
	修繕		○		民間事業者にとってはリスクが大きいいため業務範囲から除外

(2) 運営業務

- 運営業務については、概ね民間事業者の業務範囲とするが、スケジュール管理については学内の利用が大部分を占めるため、調整の労力を考慮し、引き続き大学が実施することが望ましい。

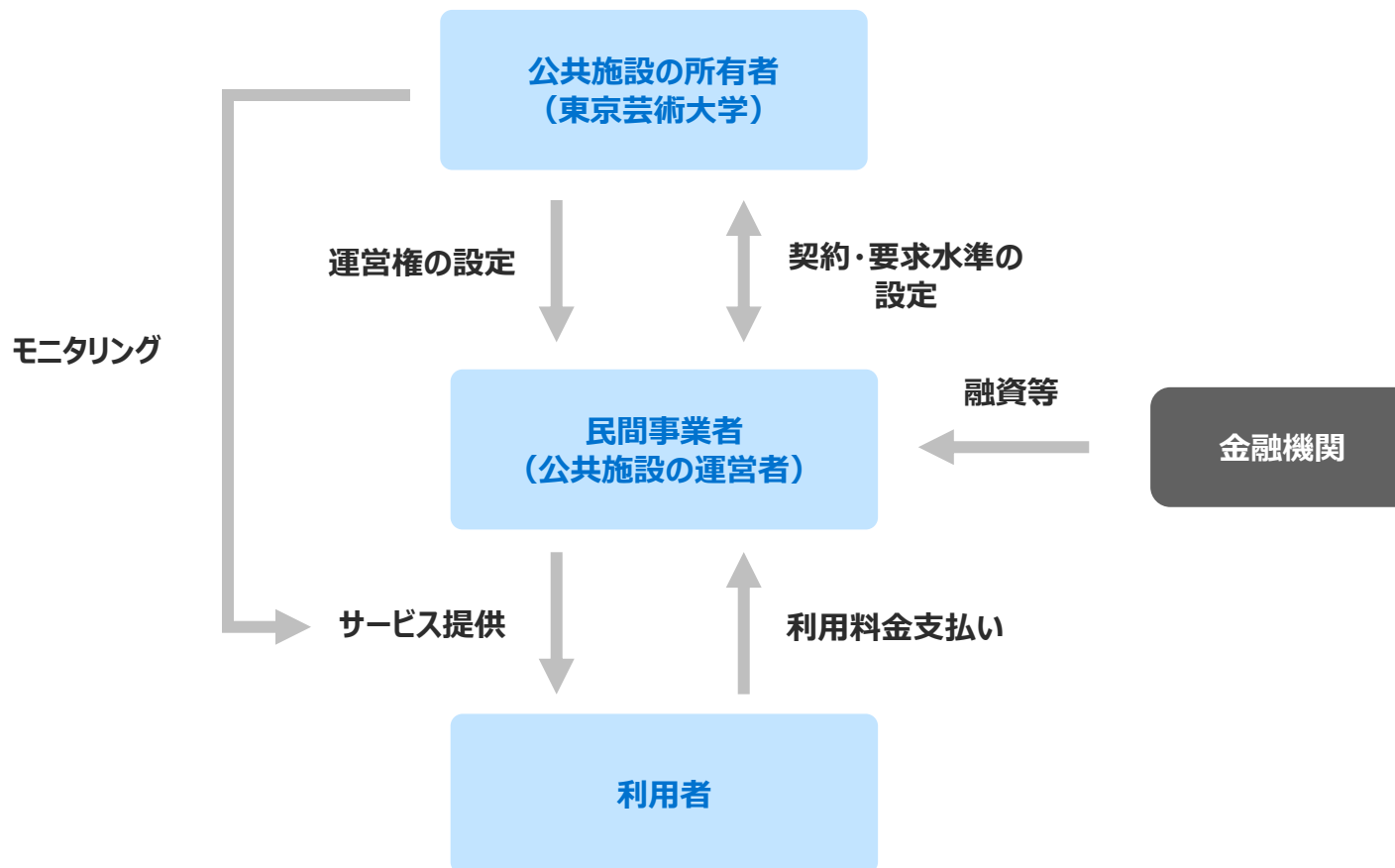
想定される業務項目		業務範囲		業務範囲の設定の検討
		大学	民間事業者	
運営業務	統括管理		○	民間事業者側のSPC管理業務
	予約受付・施設貸出	○	△	学外公演利用についての貸出案内・当日運営など
	スケジュール管理	○		学内の利用が大部分を占めるため、調整の労力を考慮し、大学が実施することが望ましい
	料金収受		○	学外公演利用に関する施設利用料金の収受
	舞台運営管理	△	○	公演時の現地対応、既存事業者の実施業務・体制との調整が必要
	広報・情報発信		○	民間事業者のリソース・ノウハウを活用しやすい
	公演誘致・営業活動		○	学外公演利用を増やすための誘致・営業活動
	公演売上向上の支援		○	学内公演のチケット料金の売上向上を実現するための支援
	財産活用の実施及び支援		○	広告、ネーミングライツ、寄附などの誘致・営業活動
	自主事業		○	サービス提供、大学との連携事業

Ⅲ. 事業スキームの検討

Ⅲ- 1 . コンセプションの概要

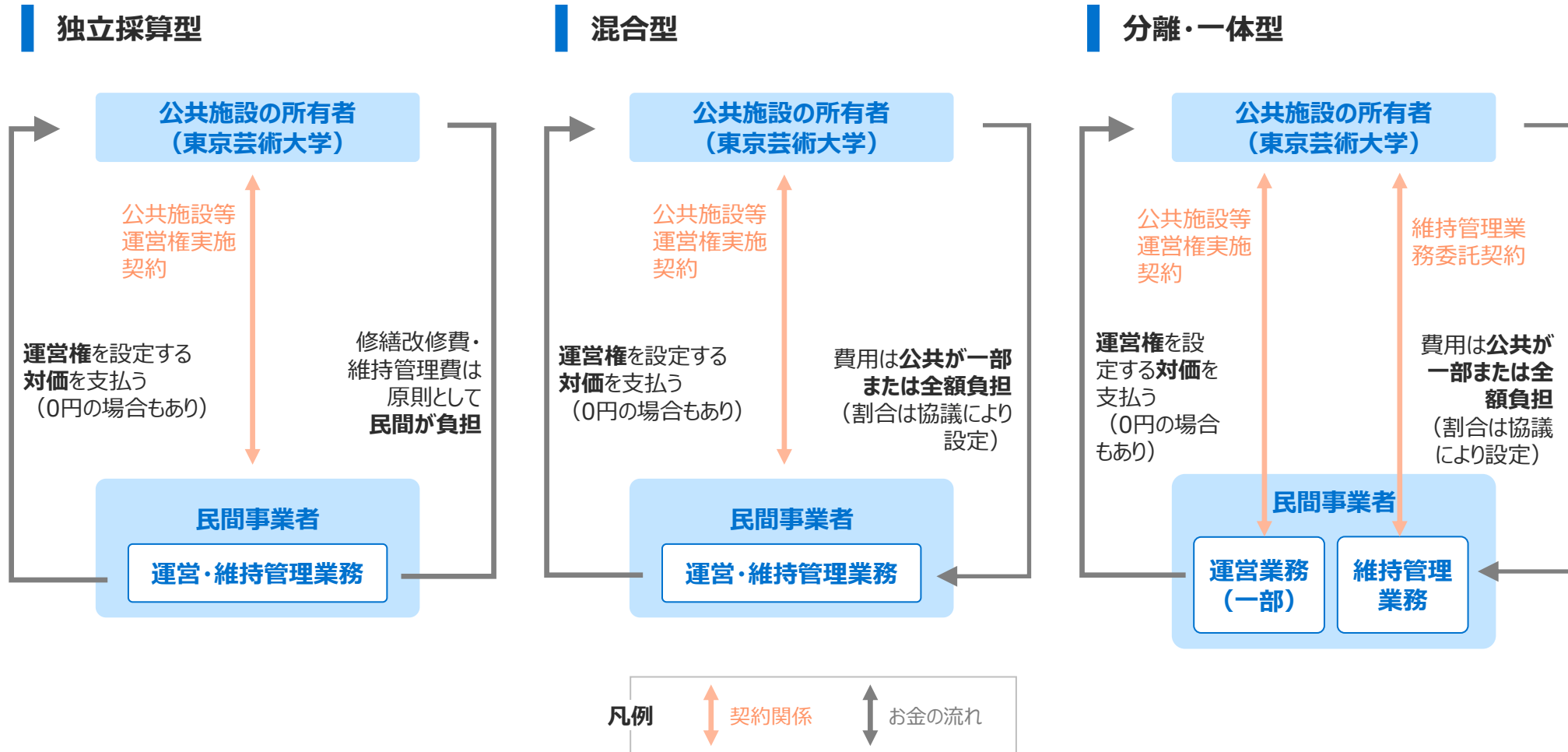
(1) コンセッション方式とは

- 公共施設等運営事業（コンセッション事業）とは、「公共施設等の管理者等が所有権を有する公共施設等（利用料金を徴収するものに限る。）について、運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受するもの」をいう。（PFI法第二条6より）
- コンセッション事業の内容・手続に関してはPFI法第九条、第十四条、第十六条から第三十条に定義されている。



(2) コンセッションのスキームパターン

- ・ コンセッションは独立採算事業に限らず、管理者等が対価を支払う混合型、分離・一体型の事業としても設計可能。
- ・ 施設修繕・改修費用や、運営・維持管理費用の負担は、公共と民間の協議により柔軟に設定できる。



出所：文教施設における公共施設等運営権の導入に関する検討会「文教施設（スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設）における 公共施設等運営権制度の可能性と導入について」、文部科学省「文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き」

(3) 施設運営に民間活力を導入する手法の比較：コンセッション方式の特徴

- ・ 利用料金を収受させることが前提となる場合、今回はコンセッション方式のみが検討対象となる。
- ・ コンセッション方式は、民間に管理を委託する従来の方式と比較して、サービス水準の維持・向上を民間に十分な裁量を与えることによって実現できる手法である。

比較項目		委託方式	指定管理者制度 ¹ (参考)	PFI (RO方式)	コンセッション	完全民営化 ² (参考)
1	根拠法	地方自治法 (契約に基づく)	地方自治法 (行政処分に該当)	PFI法 (契約に基づく)	PFI法 (契約に基づく)	地方自治法 (契約に基づく)
2	契約期間	単年契約が一般的	3~5年程度の短期	10~20年程度の中期	15~30年程度の長期	半永久的
3	利用料の収受	公共が受領	民間が収受することが一般的	公共が収受 (指定管理者制度を併用することで民間が利用料金を収受する例が多い)	民間が収受	民間が収受
4	施設所有権 抵当権設定	公共が所有 抵当権設定は不可	公共が所有 抵当権設定は不可	公共が所有 抵当権設定は不可	公共が所有 運営権に抵当権設定可能	民間が所有 施設所有に抵当権設定が可能
5	業務範囲	他の業務とは分離して発注	他の業務とは分離して発注	改修と一括で発注することが可能	改修と一括で発注することが可能	発注の形式でない
6	発注内容の規定	仕様によって具体的に規定	仕様によって具体的に規定	公共が求めるサービスの水準を指標とする	公共が求めるサービスの水準を指標とする	発注の形式でない
7	委託先への 行政職員の出向	公益法人以外への派遣は不可	公益法人以外への派遣は不可	公益法人以外への派遣は不可	可能	不可

¹指定管理者制度の主体は地方公共団体に限られるため（地方自治法第二百四十四条の二）、本件では適用不可。

²国立大学法人が重要な財産を譲渡する際は、業務運営上支障がない旨及びその理由を文部科学大臣に示す必要があり（国立大学法人法第十八条）、本件では実質的に適用不可。

出所：「地方自治法」、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」、文部科学省「文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き」

（４）コンセッション方式のメリット・デメリットの整理

- 施設所有者（東京芸術大学）側の立場からは、民間のノウハウを最大限に活かすことでサービスの質向上とコスト削減を達成できることがメリットである一方、発注時点で要求水準や対価・費用等の金額が条件化されてしまうため、長期間の業務の間に発生する様々なリスクへの柔軟な対応が煩雑になる可能性がある。

コンセッションの特徴		施設所有者（東京芸術大学）側のメリット・デメリット	民間事業者側のメリット・デメリット
1	契約に基づく	－	－
2	長期の契約	○ サービスの改善やコストの削減が期待できる × 長期にわたりコンセッション事業者の変更ができないため、慎重に選定する必要がある	○ 長期収益が見込め、投資回収しやすい × 長期的なリスクの見通しが難しい
3	利用料金は民間が収受（公共に一部還元することも可能）	○ 利益が出れば財政負担の軽減につながる △ 利用料金の設定についてどの程度民間に裁量を与えられるかは要検討	○ 利用料を柔軟に設定できればリスクに見合った運営計画を立てられる × リスクが過大となる可能性がある（需要リスク等）
4	民間が資金を調達	○ 民間の資金調達とすることで財政負担を抑えられる ○ 金融機関が経営をモニタリングするため、けん制機能が働く	○ 創意工夫を生かす投資を行える裁量がある × 事業リスクが高まる
5	複数業務の一括発注	○ 改修と一体とする場合は運営を見据えた設計・改修ができる	○ 改修と一体とする場合は運営を見据えた設計・改修ができる
6	求めるサービスの水準を指標とする発注	○ 民間の創意工夫により、サービスの多角化・質の向上やコスト削減が期待できる × 要求水準の変更が必要な場合の手続が煩雑	○ 民間の創意工夫を発揮して、サービス向上やコスト削減につなげやすい × 提案時の検討項目が増え、参加の難易度が上がる
7	運営主体への既存職員の出向	○ 現状の施設運営の姿勢やノウハウを承継できる	○ 運営の姿勢やノウハウを熟知した職員や、専門的な人材を確保できる

出所：文教施設における公共施設等運営権の導入に関する検討会「文教施設（スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設）における 公共施設等運営権制度の可能性と導入について」、文部科学省「文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き」

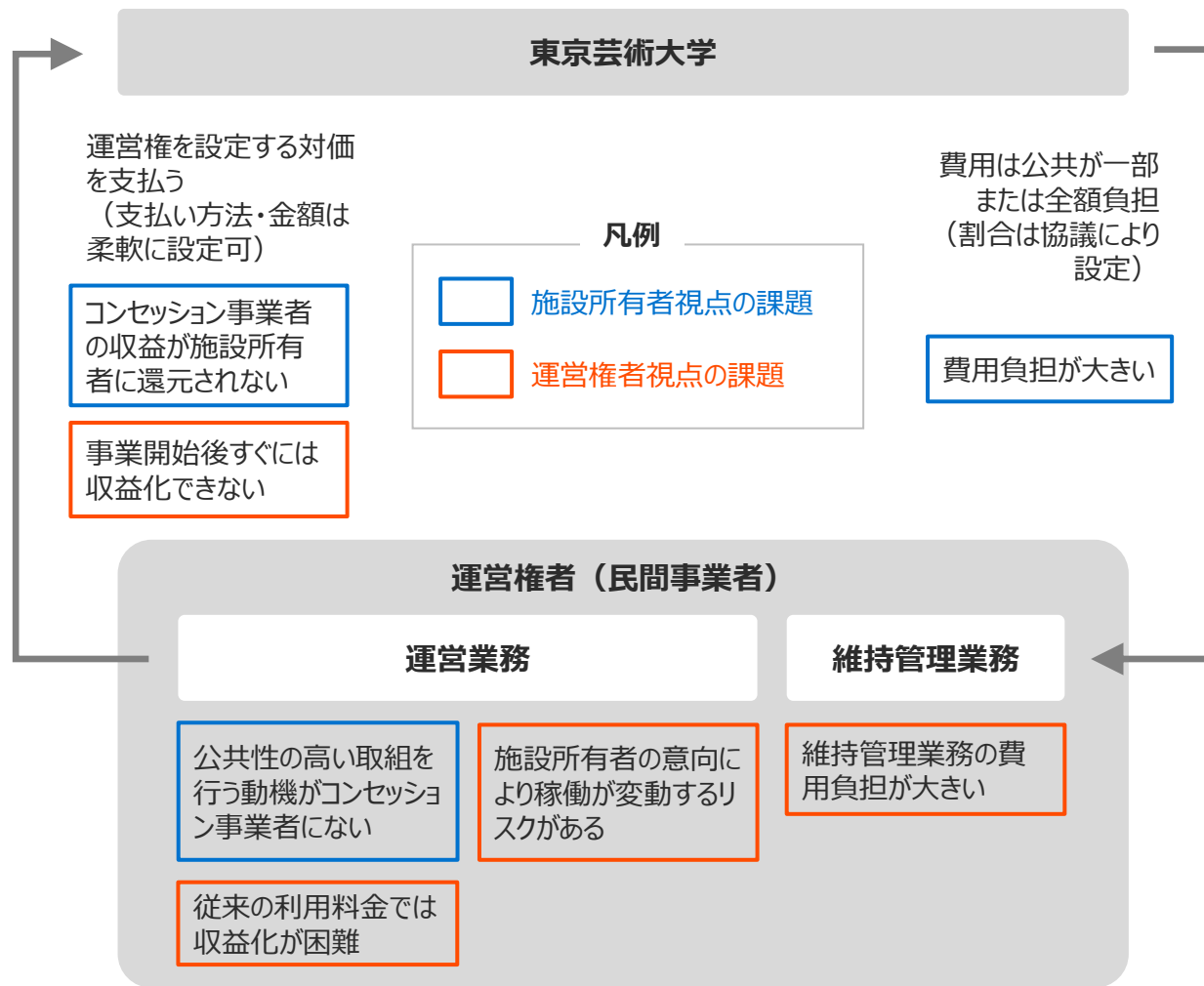
Ⅲ- 2 . コンセッション事業の事例調査

(1) 本事例調査の位置づけ・目的

- 本事業の目的は、大学の教育・研究に資する奏楽堂の活用を、より一層効率的・効果的に行うことである。民間活力の導入は、その目的を達成する一つ的手段として挙げられ、コストの最適化だけでなく、プロモーションの向上等の効果も期待できる。
- 民間活力の導入は、大学が達成したい目的を実現するための一つ的手段に過ぎないが、民間活力導入（特に今回活用を想定しているコンセッション方式の導入）のためには、民間が一定の収益を確保できる必要がある。収益化の余地が大きいほうが、事業は成立しやすく民間の参入可能性が高まることに加え、かつ施設の目的に沿った活用に還元しやすくなる。
- 官民連携事業を行うためには、施設所有者と民間事業者の双方のメリットを確保することが必要である。大学の教育・研究への貢献と、民間の収益化のバランスを取る上で、本事業ではいくつかの課題があると考えられる。コンセッションの導入を念頭に置いた場合の、大学視点・民間視点での課題と対応策を整理し、本事業でどのようにスキームを組み立てればよいか、これまでのコンセッションの事例から示唆を得ることを目的とする。

(2) コンセッション事例調査の前提となる課題の整理

- 既存のコンセッション事例から明らかとなっている課題のうち、本事業でコンセッション方式を導入した際にも発生し得る大学視点・民間視点の課題を抽出した。



出所：文部科学省「文教施設のコンセッション事業導入段階における検討のポイント・課題」

(2) コンセッション事例調査の前提となる課題の整理

- 抽出された課題に対し、既存のコンセッション事例ではどのような工夫がなされたか整理した。

所有者目線の課題	コンセッション事例の名称	工夫のポイント	運営権者目線の課題	コンセッション事例の名称	工夫のポイント
コンセッション事業者の収益が施設所有者に還元されない	事例① 米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業（米原市）	コンセッション事業者の収入が提案を上回った場合、設備の更新投資、または還元金として施設所有者に還元	施設所有者の意向により稼働が変動するリスクがある	事例③ 沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舍整備運営事業（学校法人沖縄科学技術大学院大学学園）	一定以上の稼働率を施設所有者が保証
費用負担が大きい	事例② 大阪中之島美術館運営事業（地方独立行政法人大阪市博物館機構）	寄附金の調達支援等の多様な収益事業を実施事業に含める	維持管理業務の費用負担が大きい	事例④ 愛知県国際展示場コンセッション（愛知県）	事業開始時点では見通せない損失の一部を公共が負担する
公共性の高い取組を行う動機がコンセッション事業者でない	事例② 大阪中之島美術館運営事業（地方独立行政法人大阪市博物館機構）	コンセッション事業者が公共性の高い取組を実行しても最低限の利益水準に達するよう、公共の費用負担を調整する		事例⑤ 国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託（独立行政法人国立女性教育会館）	コンセッション事業者が公共性の高い取組を実行しても最低限の利益水準に達するよう、維持管理業務を分離して発注する
			従来の利用料金では収益化が困難	事例⑥ 旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業（津山市）	民間提案の自由度を確保
			事業開始後すぐには収益化できない	事例⑦ ガラスハウス利活用事業（津山市）	運営権対価の支払いを当初期間中は免除

出所：文部科学省「文教施設のコンセッション事業導入段階における検討のポイント・課題」

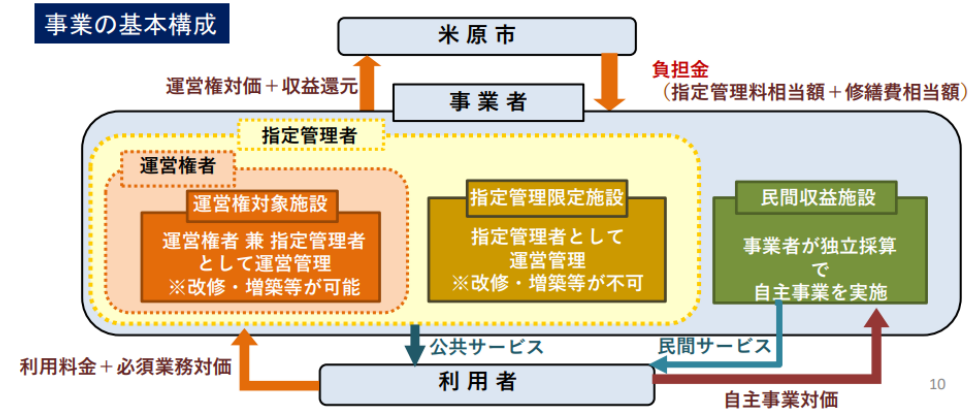
(3) 事例① 米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業（米原市）

- 本事例では、計画を上回る収益のうち運営権対象施設の改修・増築等に使われた費用を除いた額を市に納付することとしており、収益が設備の更新投資、または還元金として施設所有者に還元される仕組みとなっている。

米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業	
施設概要	グリーンパーク山東：アウトドアレジャー施設 近江母の郷：テニスコート、室内スポーツ・イベント会場、グラウンドゴルフ場
対象業務	準備業務、運営管理業務、維持管理業務、改修・増築等に関する業務、自主事業
事業期間	約10年間（2022年～2032年）
運営権者	奥伊吹観光株式会社
スキームの工夫点	改修・増築等が可能な運営権対象施設と、改修・増築等が不可な指定管理限定施設に分けて発注。経常的な修繕費を除く包括的な修繕の費用と、指定管理料を市からコンセッション事業者に支払う。
収益に関する工夫点	計画を上回る収益の5割を還元金として市に納付する。ただし、運営権対象施設の改修・増築等に使われた費用は市への還元金の額から免除される。
施設所有者のメリット	収益が設備の更新投資、または還元金として施設所有者に還元される。

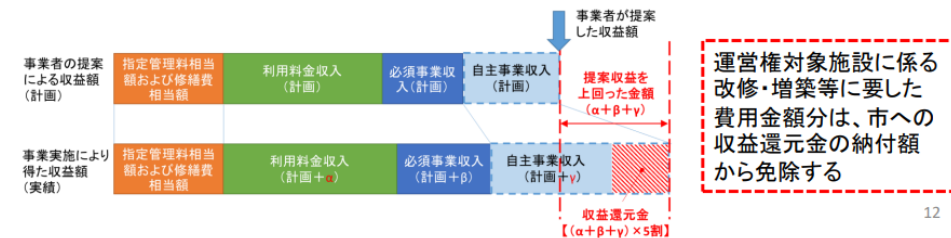


事業スキーム（混合型）



収益が施設所有者に還元されない課題に対し、収益が更新投資に活用されるよう誘導する仕組み

収益還元金 事業者は事業計画の収益を上回る収益が発生した場合、年度末時点での超過収益の5割相当額を市に納付する。



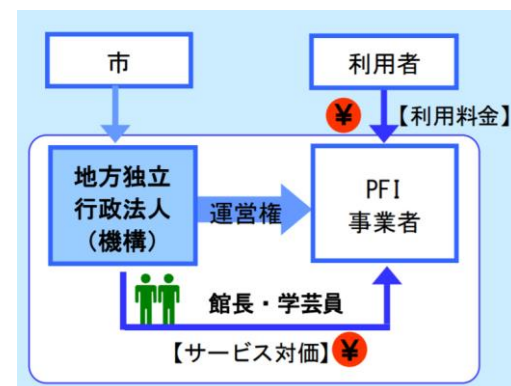
(3) 事例② 大阪中之島美術館運営事業（地方独立行政法人大阪市博物館機構）

- ・ 本事例では、寄附金等調達支援業務をコンセッション事業者の必須事業とすることで、寄附金による施設所有者の費用負担軽減を図っている。
- ・ 寄附者の税制上のメリットを考慮すると、基本的には施設所有者が寄付金を収受するべきだが、寄附金調達の支援を運営権者に義務付けることは可能。

大阪中之島美術館運営事業	
施設概要	美術館・レストラン・ホール・ワークショップルーム
対象業務	開館準備業務、施設管理運営業務、寄附金等調達支援業務、自主事業、任意事業
事業期間	約17年間（2020年～2037年）
運営権者	朝日ビルディング株式会社
収益に関する工夫点	寄附金等調達支援業務を運営権者の必須業務と位置付ける。
施設所有者のメリット	寄附金収入の増加による財政負担の軽減が見込める。
備考	寄附金を民間事業者が収受すると、寄附者に税制上のメリットがないため、基本的には公共が寄附金を収受するべき。ただし、民間のノウハウを活用した寄附金調達の支援を運営権者に義務付けることは可能。



事業スキーム（混合型）



寄附金の調達支援を運営権者の必須事業とし、施設所有者の財政負担を軽減

大阪中之島美術館運営事業 実施方針

事業の範囲	PFI 事業者が行う主な業務は、以下のとおり想定している。
	ア 必須事業 (ア) 開館準備業務 (イ) 施設管理運営業務 (ウ) 寄附金等調達支援業務

大阪中之島美術館運営事業 要求水準書

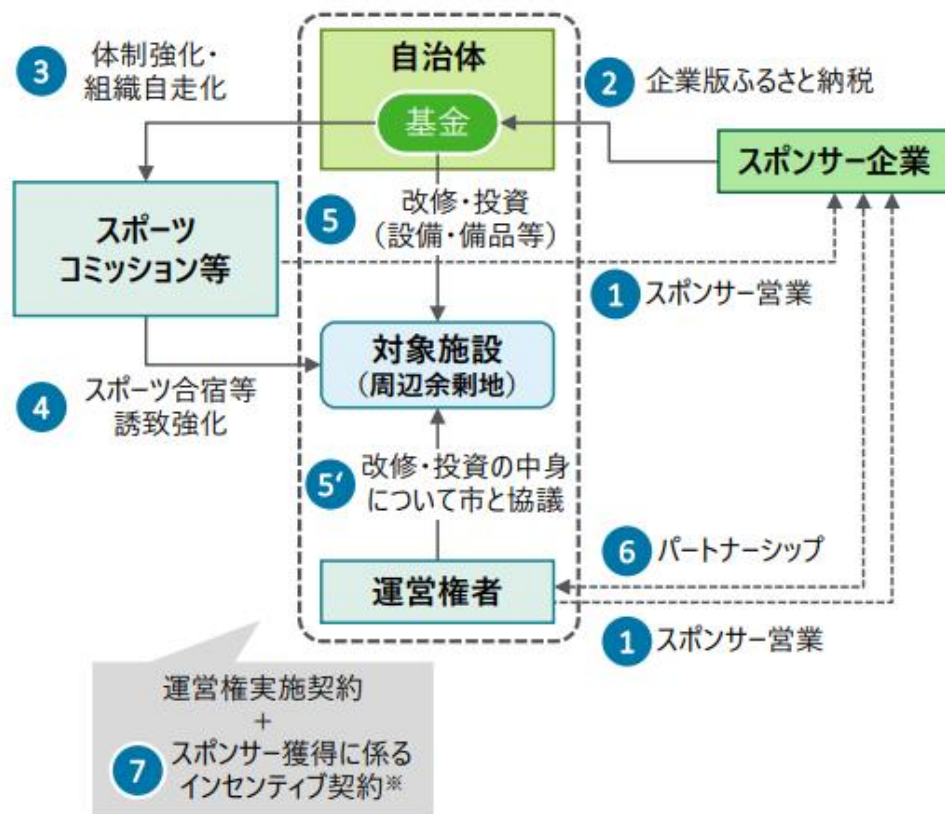
業務内容	寄附制度の構築＞ 募集・広報＞ 寄附収受＞ 高額寄附者への顕彰の実施＞ 報告・記録
------	---

出所：大阪中之島美術館「大阪中之島美術館が竣工しました」、地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業 実施方針」

(3) 寄附金の調達による財政負担軽減や施設の設置目的の最大化

- 過去のコンセッション事例では実現していないが、寄附金を活用して施設のターゲットとなる層への利用の呼びかけや設備投資を行い、財政負担の軽減と施設の設置目的の最大化を試みるスキームも導入し得る。
- なお本事例では自治体が行う事業であるため企業版ふるさと納税を例に挙げているが、これを寄付と読み替えて応用することは考えられる。

事業スキーム



施設運営に係る財政負担を軽減しながら、対象施設を利用したい人を誘引することで施設の設置目的を最大化

①② 運営権者とスポーツコミッション等がスポンサー企業に営業し、**企業版ふるさと納税**を活用した基金への寄附を呼びかける。

③④⑤ 基金を原資としてスポーツコミッション等による**施設利用の誘致や、施設への投資**を行う。

⑥⑦ 場合によっては、運営権者とスポンサー企業で**パートナーシップを構築**して広告等の取り決めを行うことや、企業版ふるさと納税収入の一部を運営権者に分配して**設備や備品への投資**の原資とする考えられる。

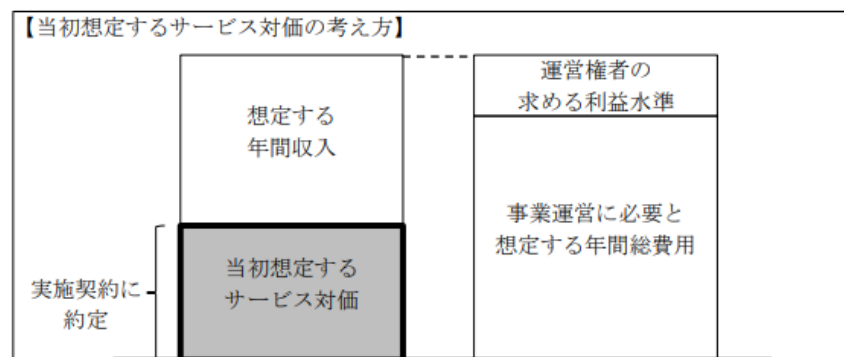
⑦※ 先行事例では、複数の企業との間で、成功報酬を支払うインセンティブ契約を締結している（寄付見込みがある企業への働きかけを行い、寄付がなされた場合にはその金額の20%を成功報酬として支払う）。この枠組みを運営権者に広げることで、施設の魅力向上や収益増のインセンティブなどの相乗効果も期待できる

(3) 事例② 大阪中之島美術館運営事業（地方独立行政法人大阪市博物館機構）

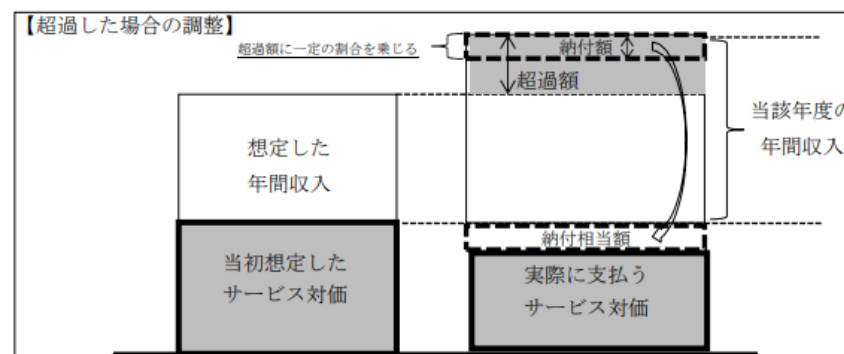
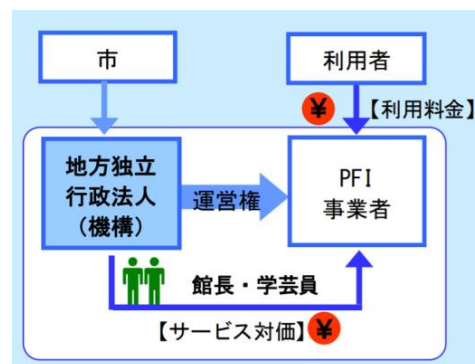
- ・ 本事例では、職員を施設所有者から出向させることで、公共性の高い企画の実施を担保している。
- ・ 加えて、コンセッション事業者が公共性の高い取組を実行しても最低限の利益水準に達するよう、公共の費用負担を調整する仕組みとなっており、公共性の高い取組を行う動機をコンセッション事業者に与えている。

大阪中之島美術館運営事業	
スキームの工夫点	館長と学芸員は施設所有者から出向させ、公共性の高い企画が実施されるよう担保。
収益の工夫点	施設所有者から運営権者に支払うサービス対価は、業務項目ごとに費用を定め、賃金指数や建築費指数等の指標により調整する方法が一般的。 本事例では、利用料収入とサービス対価の合計が、コンセッション事業者の求める利益と想定費用の合計額と釣り合うように調整している。 収益が想定を超過した場合は、超過額に一定の割合をかけた金額がサービス対価から割引かれ、施設所有者に還元される。
施設所有者のメリット	コンセッション事業者の最低限の利益水準を確保しながら、公共性の高い企画を実施できる。

公共性の高い企画が実行されにくいという課題に対し、運営権者の収入と費用に応じてサービス対価の額を調整することで、公共性の高い企画を実行しても最低限の利益を確保



事業スキーム（混合型）



出所：地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業 実施方針 概要版」、
地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業 実施方針」

（３）事例③ 沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業（学校法人沖縄科学技術大学院大学学園）

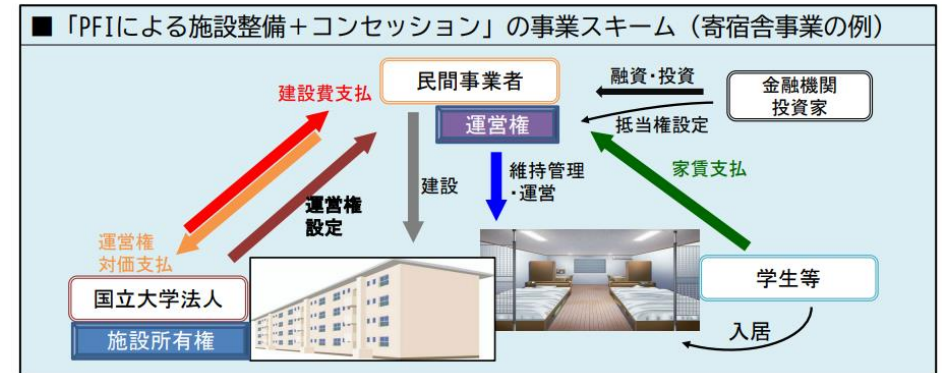
- 本事例では、大学の研究者・学生数の削減等の方針によって宿舎の入居率が下がり得るため、大学が一定率の入居保証を設定し、コンセッション事業者が稼働率変動のリスクを負わないことを保証している。これにより、コンセッション事業者は長期的に事業に関わることができ、サービスの効率化や水準の向上が期待できる。

沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業	
施設概要	大学宿舎
対象業務	維持管理業務、運営業務、付帯事業
事業期間	約42年間（2019年～2061年）
運営権者	株式会社合人社計画研究所
スキームの工夫点	運営権対価は大学が負担する施設整備費を相殺するものとみなし、実質的に大学の費用負担がない。
収益に関する工夫点	大学が研究者・学生数を削減する判断を下した場合、宿舎の入居者数が減少する可能性があるため、大学が一定率の入居保証を保証している。
施設所有者のメリット	コンセッション事業者のリスクを軽減することで長期的に事業に関われるようになり、サービスの効率化やコストの削減が期待できる。



出所：合人社計画研究所「『沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業』の事業契約締結について」、国立大学法人等施設整備に関する検討会「国立大学法人等におけるPFI事業及びコンセッション事業の推進」、学校法人沖縄科学技術大学院大学学園「沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業 募集要項」

事業スキーム（維持管理・運営は独立採算型）



大学が研究者・学生数を削減する判断を下した場合、宿舎の入居者数が減少するという課題に対し、大学の研究者・学生数等の意向に関わらず入居率を保証

⑤ 入居保証等の有無

- 対象物件の引渡し後の期間に応じて保証率を設定する。なお、保証率とは、各住戸部分につき発生する賃料収入（公益費を含む。）に対する保証率を指すものとする
- 保証率は下表を上限とし、事業者の提案を求める

対象物件引き渡し後の期間	保証率
1～2ヶ月目	60%
3～4ヶ月目	70%
5～6ヶ月目	80%
7ヶ月目以降	90%

(3) 事例④ 愛知県国際展示場コンセッション（愛知県）

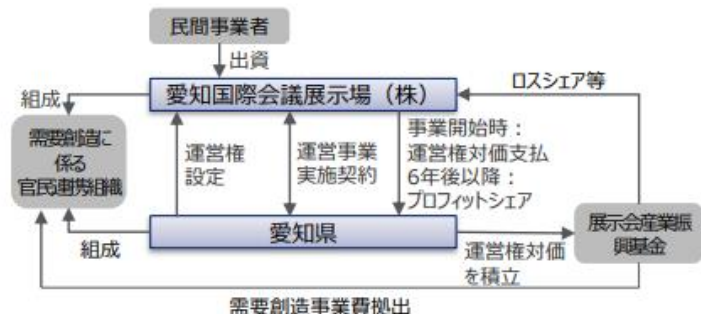
- 本事例では、事業開始時点で見通せない維持管理費用の増大による損失を、コンセッション事業者と施設所有者で分配することで、事業の継続性を担保している。

愛知県国際展示場コンセッション	
施設概要	展示ホール、会議室、屋外多目的利用地
対象業務	総括マネジメント業務、施設維持管理運営業務、附帯事業運営業務、官民連携による需要創造推進業務
事業期間	約13年間（2019年～2032年）
運営権者	GL events SA、前田建設工業株式会社
スキームの工夫点	事業開始当初に支払われる運営権対価を原資として基金を設立。開業後5年目までのコンセッション事業者の経営安定化や、新たな展示会需要の創造に取り組む官民連携組織の原資、開業後6年目以降の損失の分担に用いる。
収益に関する工夫点	開業後6年目以降、一定範囲（計画+15%）を超えるコンセッション事業者の利益や損失は、県と分配・分担する。
施設所有者のメリット	リスクをコンセッション事業者と施設所有者で分け合うことで、事業の継続性を担保できる。

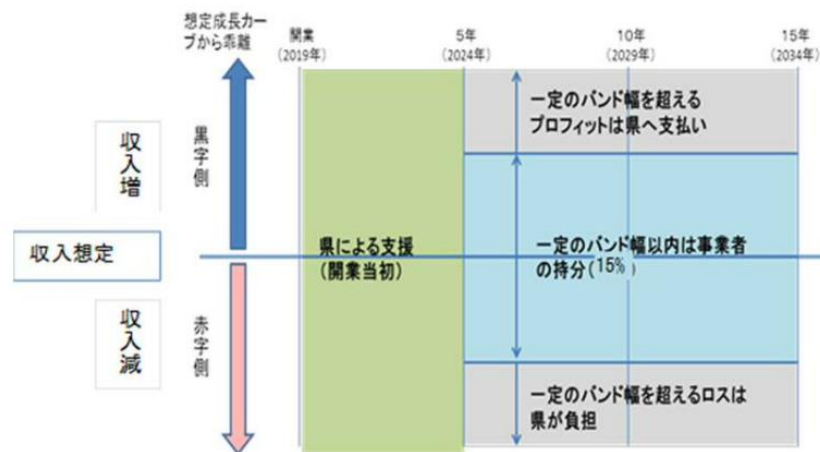


事業スキーム（混合型）

◆事業スキーム



予想できない維持管理費用の増大により事業の継続が危うくなることを防ぐため、一定範囲を超える損失を施設所有者が負担



出所：MICE JAPAN「愛知県国際展示場コンセッション優先交渉権者を選定」、愛知県「Aichi Sky Expo 愛知県国際展示場コンセッション」、愛知県「愛知県国際展示場コンセッションについて」

(3) 事例⑤ 国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託 (独立行政法人国立女性教育会館)

- 本事例では、計画修繕業務は施設管理者が実施、維持管理業務は業務委託方式で契約することで、運営権者が収益事業に偏らず公共性の高い事業にも注力できるようになった。

国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託	
施設概要	宿泊施設、研修施設、体育館、茶室、テニスコート
対象業務	全体統括管理業務、運營業務統括管理業務、受付・案内業務、経理業務、企画・広報・営業業務、給食・売店業務、アメニティ業務、宿泊準備等整理業務、リネンサプライ・洗濯業務、利用者サービスの向上に資する業務
事業期間	約10年間（2015年～2025年）
運営権者	有限会社戸口工業
スキームの工夫点	計画修繕業務は施設管理者が実施。維持管理業務は業務委託方式で施設運営権とは分離して契約。
施設所有者のメリット	運営権者が維持管理業務の費用を回収できることが保証され、収益性の高い事業に偏らず公共性の高い事業に経営資源を割り当てられるようになる。



事業スキーム（分離・一体型）



収益性の高い事業が優先されて公共性の高い事業が軽視されることを防ぐため、維持管理業務は別途発注

国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託 一般競争入札公告

事業内容等
落札者とされた者が、本事業の遂行のみを目的とした会社法（平成17年法律86号）に定められる株式会社（以下「事業者」という。）を設立し、当該事業者が落札者とされた者の提案に基づき、事業者には運営事業の公共施設等運営権を設定するとともに、維持管理業務を委託し、以下の業務を行う。

出所：日経BP 新・公民連携最前線 PPP/PFIと公的不動産のいま「第11回 先鞭つけた女性教育会館／文教施設へのコンセッション導入」、国立女性教育会館「施設 本館」、国立女性教育会館「施設 女性教育情報センター」

(3) 事例⑥ 旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業（津山市）

- 本事例では、利用料金設定に際し民間提案の自由度を確保することで、施設の価値に見合った適正な利用料金の設定ができるようにした。コンセッション事業者が自己負担で施設を改修することも可能であり、施設の価値向上により利益を還元することが期待できる。

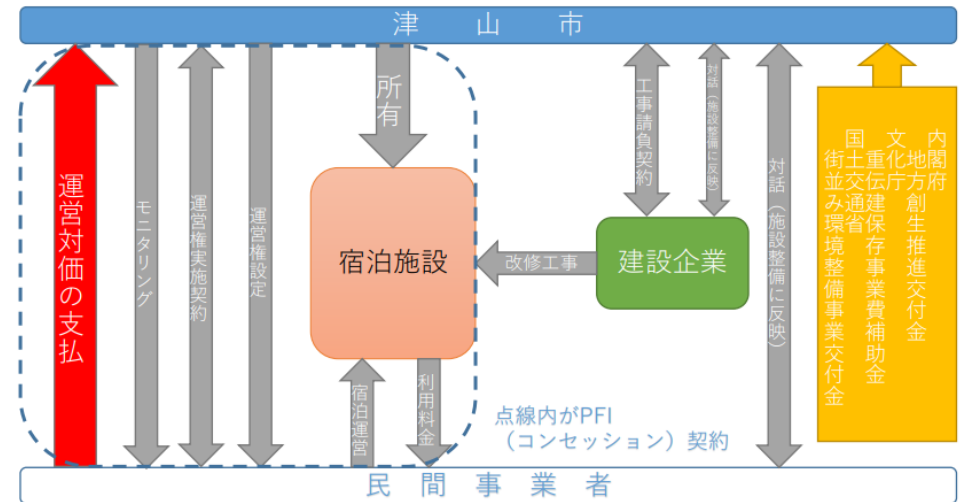
旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	
施設概要	宿泊施設
対象業務	運營業務、維持管理・保全業務
事業期間	約20年間（2020年～2040年）
運営権者	株式会社HNA津山（ホテルニューアワジグループ）
運営権対価	合計7,400万円 【参考】改修工事費 約1.9億円
スキームの工夫点	市の事前承認を得れば、コンセッション事業者が自己負担で施設を改修できる。
収益に関する工夫点	利用料金は施設の利用状況等を勘案して運営権者が適正な額を設定。
施設所有者のメリット	運営権者の裁量で、施設の価値に見合った適切な料金を設定し、収益を設備投資に回すことで施設価値の向上が見込める。



出所：城下小宿 粋や「津山の城下町城東地区に2020年7月17日開業」、津山市産業文化部「市所有の歴史的建造物を活用したホテルの運営」、
「旧荻田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る実施方針に関する条例」

事業スキーム（独立採算型）

事業の枠組み



利用料金が施設の価値に見合わない事態を解消するため、運営権者が利用料金を設定可能

旧荻田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る実施方針に関する条例

第5条

施設の利用料金の額は、施設の利用状況等を勘案して適正な額を公共施設等運営権者が定める。

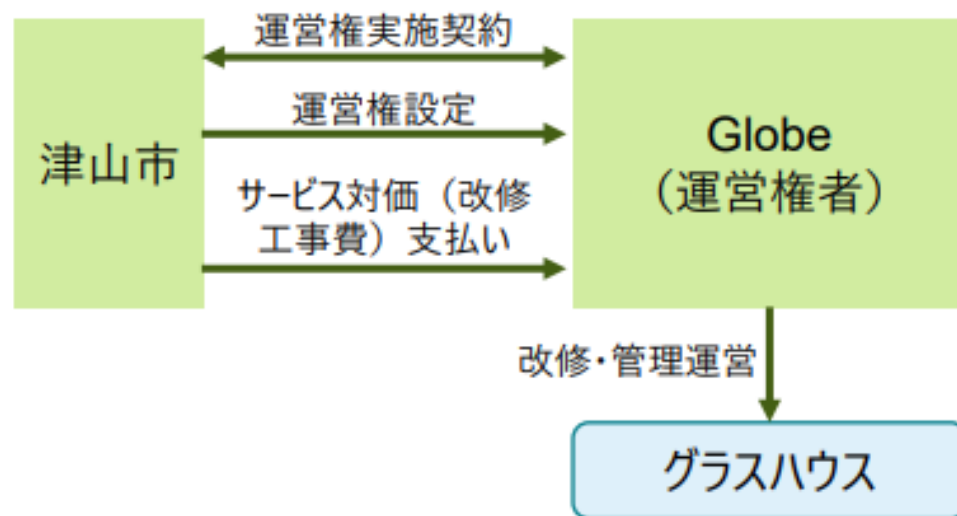
（３）事例⑦ グラスハウス利活用事業（津山市）

- 本事例では、事業開始後３年は運営権対価の支払を免除することにより、コンセッション事業者が事業開始当初の運営にかかわる投資に消極的になることを防いでいる。

グラスハウス利活用事業	
施設概要	スポーツ施設
対象業務	改修設計・工事監理業務、運営業務、利用料金収受業務、維持管理・保全業務、施設利用促進業務
事業期間	約10年間（2022年～2032年）
運営権者	株式会社Globe
運営権対価	380万円/年を事業開始後4年目から7年間納付
スキームの工夫点	対象施設の老朽化に伴う設備等の更新や長寿命化、施設の整備に係る費用は市が負担。運営権設定後の施設の整備は運営権者の自己負担で実施できる。
収益に関する工夫点	運営権対価の支払いを開業後3年間は免除。
施設所有者のメリット	事業開始当初のコンセッション事業者の費用負担を軽減することで、長期的に事業に関われるようになる。事業開始後の積極的な投資によるサービスの向上も期待できる。



事業スキーム（独立採算型）



開業後3年間は運営権対価の支払いを免除し、コンセッション事業者が事業開始当初の運営にかかわる投資に消極的になる問題を防いでいる

グラスハウス利活用事業 実施方針

事業の内容	運営権対価 事業者が支払う運営権対価は、運営権設定から３年目となる年度の３月末日までの間、免除とします。
-------	--

出所：株式会社Globe「Globe Sports Dome」、津山市「グラスハウス利活用事業 実施方針」、文部科学省「文教施設のコンセッション事業導入段階における検討のポイント・課題」

Ⅲ-3. 事業スキームの設定

（１）検討の概要

- コンセプションを想定したスキームを検討するにあたっては、収益構造を整理することが必要である。
- 奏楽堂で実施し得る収益事業は、第Ⅱ章で整理のとおり、複数の内容が想定される。それらは、サービスの提供主体と料金の収受・支払の流れから複数のパターンに分類することができるため、あらかじめそれぞれの事業の収益構造を整理し、それらを組み合わせた全体スキームを整理した。

(2) スキーム検討にあたっての前提

- 現状の整理を踏まえると、スケジュール上大学が教育目的で授業や練習、大学主催の公演等で利用している時間帯が60%程度を占めている。この利用実態を変えない前提においては、収益性のある外部公演等の誘致余地は少ない。
- 一方、現在未利用となっている時間帯の中には、舞台運営管理の委託事業者の体制確保の都合によりやむを得ず休日としている日が含まれており、体制を変更することで稼働可能な日数を増やす可能性があり得る。
- 大学としては、既存の学内公演での収益性向上や、芸術文化の振興に資する取組において民間ノウハウの活用を期待している。

現状の整理	スキーム検討にあたっての前提
①学内の公演利用や「GP/リハ/準備等」「楽器調律/メンテナンス」「点検保守」などにより大部分の時間（約6割）が埋まっている	→大学の方針として、今後このスケジュール構成を抜本的に見直すことは想定していない
②休日の空き時間については、運営受託者の休日確保のために未利用となっている日・時間も含まれている	→運営体制・スキームを見直すことで、休日の稼働率を向上できる可能性がある
③学内主催の公演の入場者数は平均500人程度である また、入場料は約3,000円である	→大学等が主催する「学内公演」では、集客力やチケット料金単価の引き上げなどによる収益力向上の余地がある →単に収益性を高めるだけではなく、若手アーティストの育成や研究、既存の公演の魅力向上などに取り組みたい
④施設の利用料金収入以外の収入はほとんど発生していない	→民間事業者のノウハウや事業意欲を引き出すことで、収益事業の幅を広げられる可能性がある

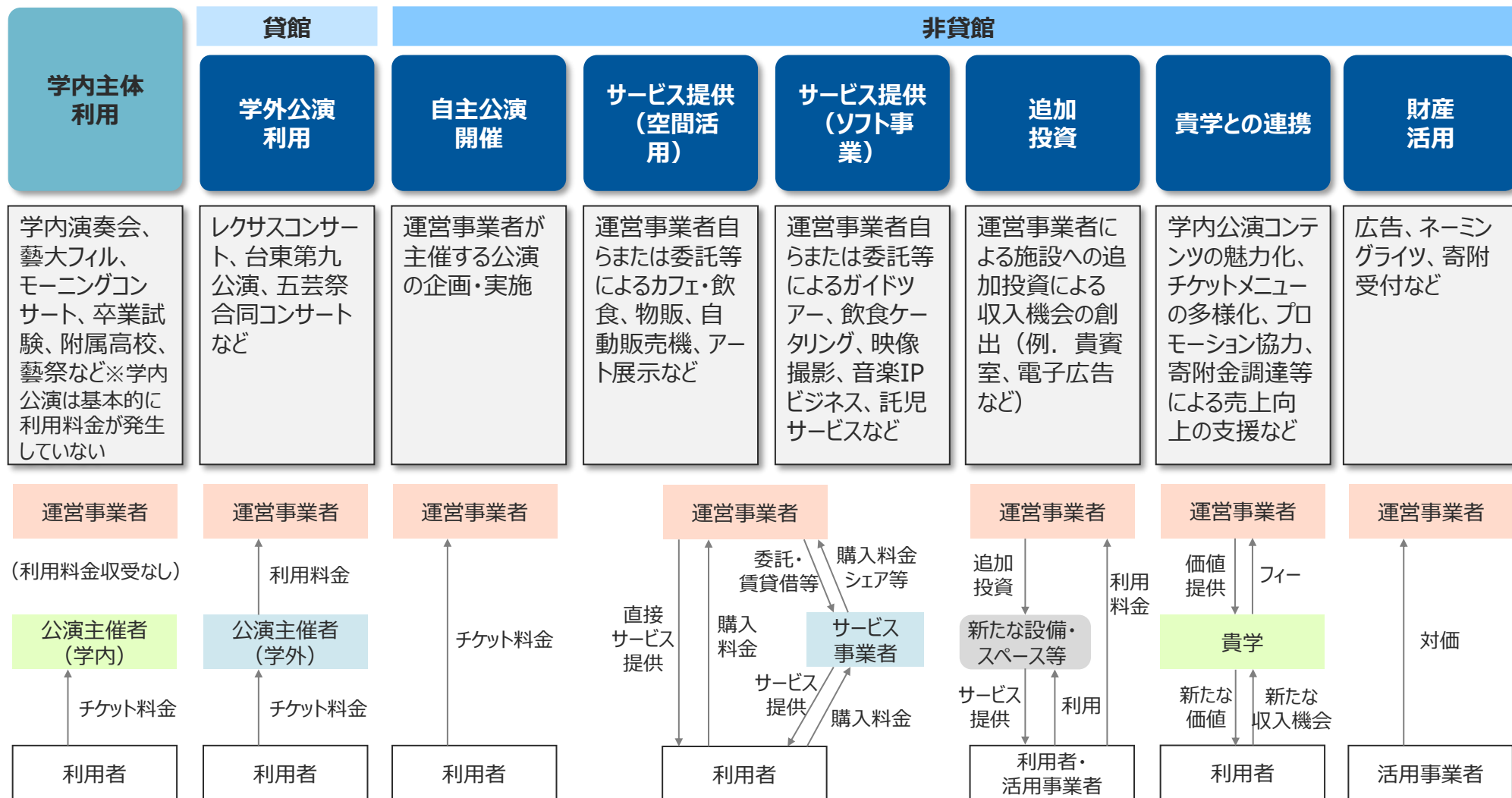
➡ コンセプション導入の検討意義

大学側・・・民間事業者の包括的な施設管理・運営のノウハウ・リソースの活用と収益性の向上

民間事業者側・・・業務範囲や収益事業の幅が広がり、経営の自由度が高まる事業となる

(3) 収益事業の内容別収益構造の整理

- ・ 収益が発生する事業内容は、貸館/非貸館に大別される。事業内容によって収益源やその内容が異なる。
- ・ 学内主体が利用する公演については利用料金の収受が発生しない。一方で貴学との連携を通して貴学に新たな収入機会を生み、価値提供による対価としてフィーを得る収益事業も想定される。



(4) 運営事業者に帰属する収入の整理

- コンセSSIONスキームの検討に際して、各収入タイプの運営事業者への帰属の考え方を整理して、本事業において想定し得る収入を設定した。
- PFI法第23条第1項『公共施設等運営権者は、利用料金を自らの収入として収受するものとする』に基づき、CONセSSIONスキームにおいては利用料金を運営事業者自らの収入として収受する形となる。

	貸館	非貸館					
収入タイプ	学外公演 利用	自主公演 開催	サービス提供 (空間活用)	追加投資	サービス提供 (ソフト事業)	貴学との 連携	財産活用
運営事業者への 帰属の 考え方	• PFI法第23条第1項により、CONセSSIONスキームにおいては利用料金の収受が必須	• どのタイプを運営事業者に帰属する収入とするか、業務範囲や業務区分の検討と連動する • 範囲の設定によって、運営権対価や貴学が負担するサービス購入費の金額規模に影響を与える					
本事業において 想定し得る収入	学外公演の施設利用料金収入として設定 [次ページ ⇒A]	自主公演の他、空間活用（追加投資による新たな設備・スペースを含む）やソフト事業によるサービス提供としての収入を設定 [次ページ⇒B]				貴学との連携による学内公演利用の売上向上支援による対価としての収入を設定 [次ページ ⇒C]	財産活用による活用事業者からの収入を設定 [次ページ ⇒D]

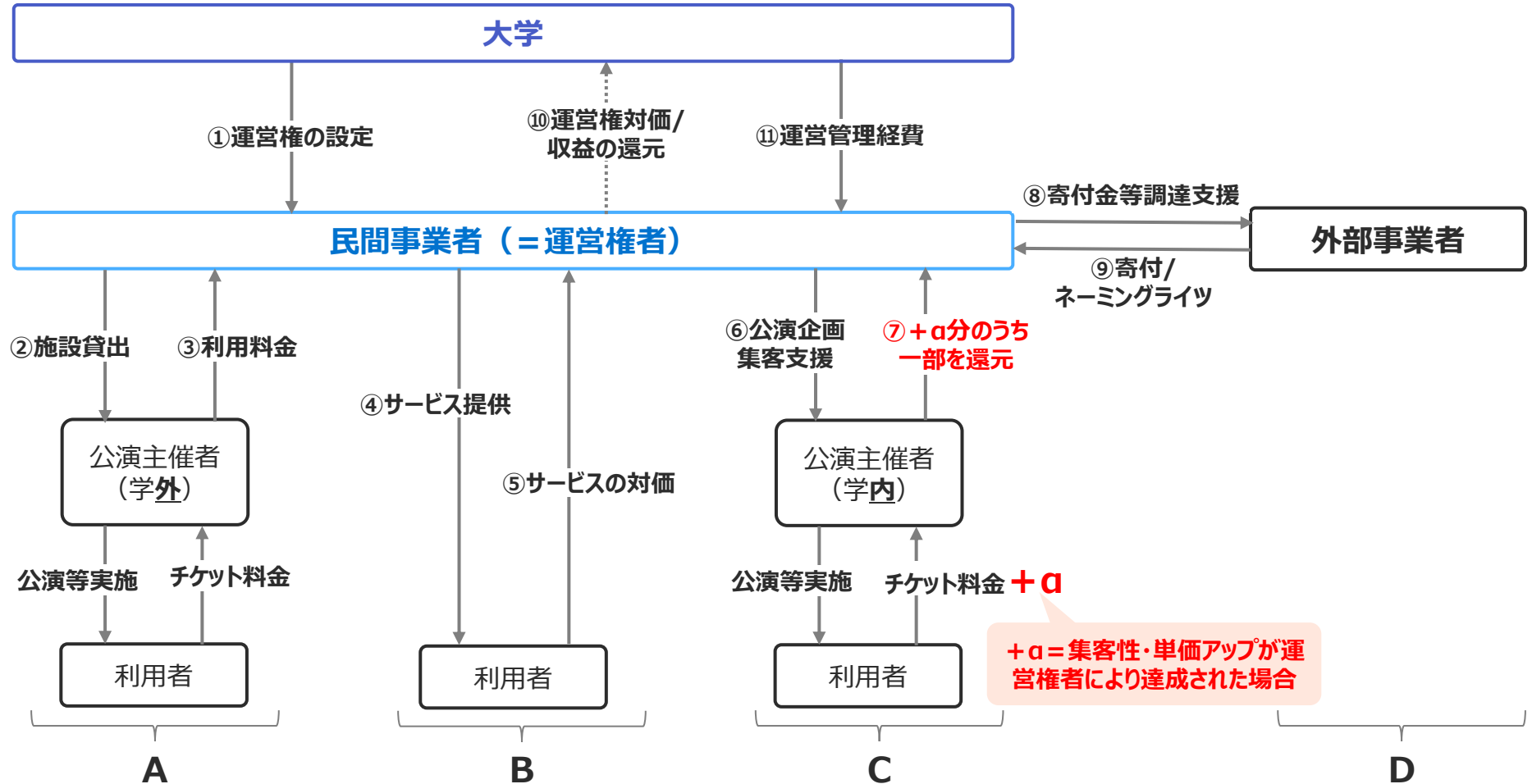
(5) 収入種別の設定

- 学外公演利用の施設利用料金収入については、学内の利用スケジュール調整により公演誘致可能な日数を増やす必要がある。
- A～Dの収入の他、想定される業務経費から期待収入を差し引いた金額として大学が負担する運営経費も運営事業者の収入として計上する。

想定される収入種別	主な収入の内容	備考
A 学外公演利用の施設利用料金収入	利用料金表に基づく学外公演利用の施設利用料金（設備・備品含む）	- 実施可能な日数の確保、学内との利用スケジュール調整が必要 - 利用料金単価は大学と協議の上で、運営権者が市場性に基づき柔軟に設定可能
B 事業者による直接のサービス提供による収入	自主公演の他、空間を活用したサービス提供（カフェ・飲食、物販、自動販売機、アート展示、追加投資など）やソフト事業（ガイドツアー、飲食ケータリング、映像撮影、音楽IPビジネス、託児サービスなど）による収入	実施可能な事業範囲の検討が必要
C 学内公演利用の売上向上支援による収入	学内公演（学内演奏会、藝大フィル、モーニングコンサートなど）の売上向上支援によるチケット料金の売上向上分の一部シェア	シェアに関するルール設定が必要
D 財産活用による収入	広告、ネーミングライツ、寄附などの奏楽堂の施設や価値を活用した事業者からの収入	大学との収入の帰属の整理が必要
E（大学が負担する運営経費）	想定される業務経費（維持管理業務・運営業務費用）から期待収入を差し引いた金額	- 独立採算が可能となる場合はゼロ - 業務範囲の設定の検討が運営経費負担額や運営権対価の有無に影響する

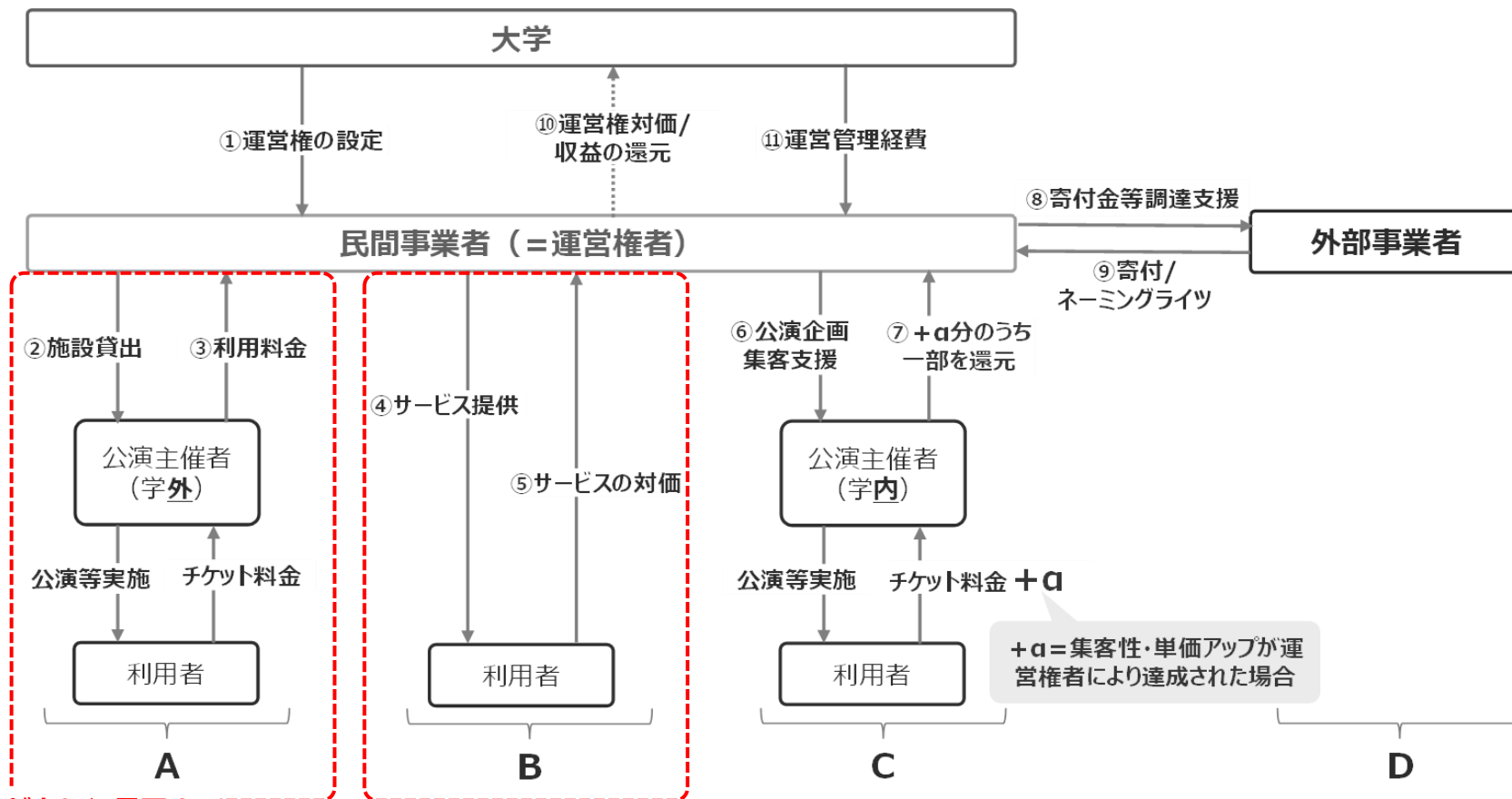
(6) 本事業で想定し得るコンセッションスキーム

- 考え得る収益事業をスキーム図として整理すると下図の整理となる。民間事業者が得る収益（③、⑤、⑦、⑨）が十分であれば独立採算が可能となり、運営権対価として大学に金銭的な還元が発生することが考えられる。
- しかし、制約条件を踏まえると現時点では独立採算が成立する可能性は高くなく、大学が維持管理運営費の一部を負担することが現実的（⑪）。この場合でも、大学としてはCの取組において学内の主体が恩恵を受けることができる点がメリット。



(7) コンセSSIONスキームとする場合の課題

- 公共ホールの運営管理実績がある事業者にプレビアリングを実施したところ、事業スキーム上の課題として①稼ぐ余地が少なく需要リスクを負って運営を行うメリットがないこと、②Bの区分の事業についても大きな収益性は期待できないことが課題として挙げられた。



課題①

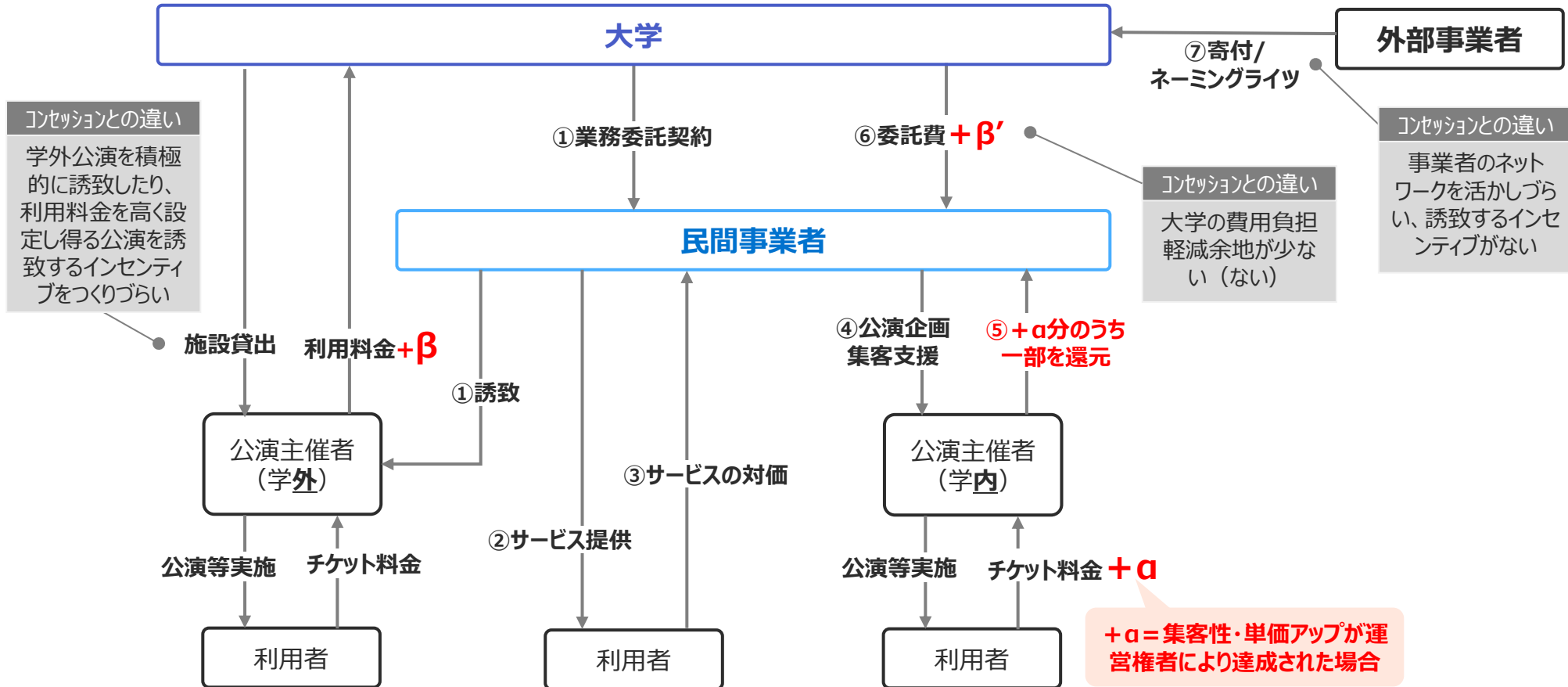
「稼ぐ」余地が少なく、需要リスクを負ってまで事業に参画する事業者側のメリットが少ない

課題②

基本的にはAまたはCの公演の需要に応じて増減するものであり、これ自体に大きな収益性は期待できない

(8) コンセッション以外の可能性 | インセンティブ付与型委託

- 学外公演利用の利用料金を民間事業者が収受せず（＝民間事業者が需要リスクを負わない）、コンセッションが成立しないケースとして、一部委託契約を締結するスキームも検討余地がある。
- コンセッションと比較して、委託費のもと収益事業は委託範囲に限定され、収益性向上については限定的となりやすい。



(9) コンセSSIONとインセンティブ付与型委託の違い

- ・ コンセSSIONの場合には、施設利用に関する需要リスクを民間に移転し、同時に一定の経営上の裁量を付与することで、自由度が高くかつ施設のポテンシャルを最大限に活用した収益性向上、ひいては大学の経費負担や大学のみでは実現しづらい取組の実施を促すことが期待される。
- ・ 本事業では、制約条件があることを前提としてコンセSSIONが成立するかどうかを検討するが、成立不可またはコンセSSIONとする意義が大きい場合には、どのように事業条件を変更すればよいかを検討する。

	コンセSSION		インセンティブ付与型委託	
	メリット	デメリット	メリット	デメリット
大学の メリデメ	✓ 民間事業者の高い経営意識を活かす ✓ 民間事業者の包括的な施設管理・運営のノウハウ・リソースの活用 ✓ 維持管理・運営費の一部または全部を収益性拡大により確保	✓ 民間の自由度が高まることで貴学のスケジュールリングや奏楽堂本来の優れた施設・運用の特性に弊害 ✓ 全体最適な運営により各サービスの特異性や斬新さ、強みが活かされない ✓ 目標とする財政削減が達成できない懸念がある	✓ 一部の業務や収益事業に範囲を絞ることで、貴学の求める個別最適かつ効率的な民間事業者のノウハウ・リソースの活用が期待できる ✓ 民間事業者との貸館のスケジュール調整が不要	✓ 民間ノウハウの活用範囲が小さくなり、奏楽堂全体の収益性向上に繋がらない懸念がある ✓ 民間事業者が請負姿勢となり、経営意欲を引き出すことが難しくなる
民間事業者 のメリデメ	✓ 業務範囲や収入の間口が拡大し、収益事業の自由度が高まる ✓ 大学施設の教育・研究目的と収益性のバランスに考慮した特徴的なコンセSSIONのスキームとして、会社にとっての魅力的な受託実績となる ✓ ブランド力のある貴学との連携	✓ コンセSSIONとしては事業規模が小さい（会社としての取り組みの優先度が低下） ✓ 貴学との貸館のスケジュール調整の労力 ✓ スケジュールに制約が大きい条件でありながら貸館の需要変動リスクがある ✓ SPC組成コストが大きい	✓ 事業範囲が絞られることで不確定要素が小さくなり、取り組みやすい ✓ 貴学との貸館のスケジュール調整が不要 ✓ 利用料金収受がないため需要変動リスクがない ✓ 公演誘致のインセンティブ設定などにより事業利益拡大が期待できる ✓ ブランド力のある貴学との連携	✓ 経営をコントロールできないため、事業利益を向上させることが難しい ✓ 事業範囲が小さくなり会社にとっての受託実績としての魅力は下がる

IV. 事業条件検討

IV- 1 . 事業期間の検討

(1) 事業期間の考え方

- 事業期間に関しては、**法的な制限はなく、事業目的の実現のために必要な事業期間**を設定し、実施契約において定めることとなる。
- 事業期間**は、事業の特性を考慮したうえで、**発注者と運営事業者の視点の双方から最適な期間を検討**する必要がある。また、**事業期間の条件提示方法**についても、いくつかのパターンが想定される。
- 本資料では、サウンディング調査結果及び事例調査を踏まえ、**①本事業において適した事業期間及び②その提示方法**について検討を行う。

事業期間を検討するにあたっての視点



(2) サウンディング調査の結果・示唆

- サウンディング調査では、コンセッションとした場合の望ましい事業期間については、事業者によって意見が異なっていた。事業リスク等を考慮した上で5～10年という比較的短い期間を回答した事業者がいた一方で、適切なリスク分担をした上で15～20年の比較的長期間とした方がよいと回答した企業があった。
- 以上の結果から、**本事業では、短期（5～10年程度）と長期（15年以上）の選択肢がある**と考えられる。

事業期間に関するヒアリング結果・示唆

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
望ましい事業期間は何か。	• コンセッションとした場合の事業期間については、事業者によって意見が異なっていた。事業リスク等を考慮した上で5～10年比較的短い期間を回答した事業者がいた一方で、適切なリスク分担をした上で15～20年の比較的長期間とした方がよいと回答した企業があった。	• 事業期間については、スキーム、業務内容、リスク分担の考え方と併せて最適な期間について検討をする必要がある。

(3) 事例調査 | 概要

- 事例調査としては、コンセッション事業の中から以下の9事例を抽出し、実施方針や要求水準書に基づき①事業期間及び②事業期間の提示方法について、整理した。

#	事例	所在	発注者	運営者
1	米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業	滋賀県米原市	米原市	奥伊吹観光株式会社
2	大阪中之島美術館運営事業	大阪府大阪市	地方独立行政法人大阪市博物館機構	朝日ビルディング株式会社
3	沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う 宿舎整備運営事業	沖縄県国頭郡恩納村	学校法人沖縄科学技術大学院大学学園	株式会社合人社計画研究所
4	愛知県国際展示場コンセッション	愛知県常滑市	愛知県	GL events SA、前田建設工業株式会社
5	国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託	埼玉県比企郡嵐山町	独立行政法人国立女性教育会館	有限会社戸口工業
6	旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	岡山県津山市	津山市	株式会社HNA津山（ホテルニューアワジグループ）
7	グラスハウス利活用事業	岡山県津山市	津山市	株式会社Globe

(4) 事例調査 (1/2)

- 事例 1 ～ 3 はいずれも、事業期間の延長に関する規定があり、事例 1・2 については延長できる最大期間を定めている。
- 事例 3 については、事業期間に10年間の幅を設けた上で、延長期間については最大期間を設けていない。

#	事例	事業期間	募集条件の提示方法		
			事業期間の考え方	運営権の存続期間	事業期間・運営権存続期間の延長
1	米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業	約10年間 (2022年～2032年)	実施契約の締結日から2032年3月末日までとする。	実施契約に定める日に始まり令和14年3月末日までとする。	- 事業者からの申出により、それまでの運営状況等を踏まえて、期間の延長について市と協議できるものとする。2029年3月末日までに市へ期間の延長について申し出る必要がある。 - ただし、事業期間および運営期間は2042年3月末日を超えることはできない。
2	大阪中之島美術館運営事業	約17年間 (2020年～2037年) (コンセッション方式による運営は2021年7月から)	- 事業期間は施設引き渡しまでの「①期間準備期間」と運営権に基づきPFI事業者が施設運営事業を実施する「②運営事業期間」に分かれる。 ②運営事業期間は、運営権設定日の15年経過後の年度末までをいう。	運営権の最長存続期間は、運営権設定日から30年経過後の年度末までとし、運営事業期間の延長があった場合を含め、運営権設定日の30年経過後の年度末を超えることはできない。	運営事業期間終了日の 3年前までに 運営権者が期間延長を希望する旨の届け出を行った場合は運営権の存続期間の範囲内で、 15年以内の運営権者たるPFI事業者が希望する期間だけ、運営事業期間を延長することができる 。延長は 1回に限られる 。
3	沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業	約42年間 (2019年～2061年)	事業期間は、施設の供用開始後 30年以上40年以内で事業者の提案する日までとする。	—	事業者が、運営事業終了日の4年前の3月31日までに期間延長を希望する旨の届け出を行った場合は、それまでの運営状況等を踏まえて、 期間の延長について協議できるものとする

出所：米原市「米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業実施方針」、大阪中之島美術館「大阪中之島美術館の運営におけるPFI事業の実施方針を公表します(令和元年6月14日)」、沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業「沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備運営事業 募集要項」

(4) 事例調査 (2/2)

- 事例4の愛知県国際展示場コンセッションでは、事業期間の延長をできる条件を設けている（不可抗力により、契約履行のための費用が増加した場合について、かかる費用が多大である場合）。
- また、事例5・6については、事業期間の延長ができない規定となっている。

#	事例	事業期間	募集条件の提示方法		
			事業期間の考え方	運営権の存続期間	事業期間・運営権存続期間の延長
4	愛知県国際展示場コンセッション	約17年間（運営期間2019年～2035年）	運営開始日から2035年3月31日又は本契約の全部が解除された日	運営権の存続期間については、多目的利用地は2024年3月31日まで、その他の対象施設は2035年3月31日まで。	不可抗力により、契約履行のための費用が増加した場合について、かかる費用が多大である場合は、県は運営権者と協議の上合理的に必要と認めるときは、かかる費用負担に見合うよう事業期間を延長する。
5	国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託	約10年間（2015年～2025年）	事業期間は次の予定である。 ・共施設等運営事業：契約締結日から平成37年3月31日まで	—	—
6	旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	約20年間（2020年～2040年）	市と民間事業者が実施契約を締結した日から2040年3月末日までとする。	—	運営事業期間及び運営権の存続期間は、運営権設定日から2040年3月末日までとし <u>延長しない</u>
7	グラスハウス利活用事業	約10年間（2022年～2032年）	本事業の運営期間については <u>10年間を想定</u> 。	—	事業期間終了日の3年前までに届出を行った場合、本市と協議を行った上で、それまでの運営状況等を踏まえ、 <u>次の10年を超えない範囲内</u> で運営権者が希望する日まで本事業の期間を延長することができる

出所：愛知県「愛知県国際展示場コンセッション 募集要項」「添付資料5 愛知県国際展示場コンセッション 公共施設等運営権実施契約書（案）」、
読り行政法人国立女性教育会館「（仮称）国立女性教育会館公共施設等運営事業 実施方針」、
津山市「旧荻田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る 実施方針」「グラスハウス利活用事業 実施方針」

(5) 事例調査 | まとめ

- 調査した事例では、概ね**事業期間を10～20年**としている事例が多かった。
- また、5つの事例では、予め実施方針や要求水準書において、運営事業者の運営状況等を踏まえ、**発注者と運営事業者の協議の結果により事業期間の延長を行うことができる**ことを規定している。

#	事例	事業期間	募集条件の提示方法		
			延長規定の有無	最大の延長期間	延長に関する条件
1	米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業	約10年間	○	10年間	それまでの運営状況等を踏まえて、協議できるものとする。
2	大阪中之島美術館運営事業	約17年間	○	15年間	15年以内の運営権者たる PFI 事業者が希望する期間 - 延長は1回に限られる。
3	沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舍整備運営事業	約42年間	○	規定なし	それまでの運営状況等を踏まえて、期間の延長について協議できるものとする。
4	愛知県国際展示場コンセッション	約17年間	○	規定なし	不可抗力により、契約履行のための費用が増加した場合、県は運営権者と協議の上合理的に必要と認めるときは、かかる費用負担に見合うよう事業期間を延長する。
5	国立女性教育会館公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託	約10年間	×	—	—
6	旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	約20年間	×	—	—
7	グラスハウス利活用事業	約10年間	○	10年間	次の10年を超えない範囲内で運営権者が希望する日まで本事業の期間を延長することができる

(6) 事業期間の比較 (1/2)

- 発注者と運営事業者の視点から、短期と長期の事業期間それぞれのメリット・デメリットを整理した。
- 事業期間の長期・短期の目安の期間としては、サウンディング調査結果から、**短期は5年～10年程度、長期は15年以上**と考えられる。
- 発注者にとっては、長期の事業期間とした方が、施設の魅力向上の観点からは、事業立ち上げ後のブランディングがより短期間で可能になり、事業が軌道に乗るまでの時間までが比較的短いことが期待できる。また、より安定した運営や事務手続きの煩雑さを抑えることができると考えられる。

発注者の視点		
	メリット	デメリット
短期	【施設の魅力向上】 選定した運営事業の成果が思わしくない場合に、早期に運営事業者を変更しやすい	【施設の魅力向上】 - 事業立ち上げのブランディングに時間を要するため、事業が軌道に乗ってからの運営期間が限られてしまう 魅力向上のための新規取組や課題解決のための取組を事業者が控えるおそれがある 【安定した運営】 短期間のうちに事業者の交代や運営方針の変更が発生する可能性がある 【事務手続きの煩雑さ】 - 短期間で運営事業者の選定を行う必要があるため事務手続きが煩雑
長期	【施設の魅力向上】 - 効果検証が可能となるため、魅力向上のための新規取組や課題解決のための取組について民間のノウハウを最大限活かすことができる 【安定した運営】 長期的に一貫した方針で運営を行うことが可能 【事務手続きの煩雑さ】 - 次の運営事業者の選定までに期間があるため、事務手続きの煩雑さが比較的少ない	【施設の魅力向上】 - 選定した運営事業の成果が思わしくない場合であっても、運営事業者を変更することが困難であり、継続的な改善を求める必要がある - 運営業務に関するノウハウが大学側に蓄積されないことが考えられる

(6) 事業期間の比較 (2/2)

- 運営事業者にとっては、長期の事業期間の方が安定雇用が可能となるため人材の確保がしやすい一方で、経済環境の変化や技術革新等についての不確実性が高まり、リスクを負いきれないおそれが生じる。
- 一般的には、事業期間は投資回収ができるかどうかにも左右される（長期のほうが優位）が、本事業の場合は投資を伴わないためメリット・デメリットにおいて考慮しない。

運営事業者の視点

	メリット	デメリット
短期	【参入しやすさ】 • 経済環境の変化や技術革新等についてある程度見通しが立てやすく、合理的なリスク分担が可能となる	【参入しやすさ】 • 創意工夫の余地が限定的でありインセンティブが少ない 【投資回収に十分な期間】 — 【人材確保のしやすさ】 • 安定雇用が困難であるため、人材確保が課題となる可能性がある
長期	【参入しやすさ】 • 長期的な効果を見据えた魅力向上の取組が可能であり事業者独自の創意工夫を提案しやすく、インセンティブになり得る 【投資回収に十分な期間】 — 【人材確保のしやすさ】 • 安定雇用が可能となるため、人材確保がしやすい	【参入のしやすさ】 • 経済環境の変化や技術革新等についての不確実性が高まり、民間がリスクを負いきれないおそれがある

（７）まとめ・示唆 ①適切な事業期間

- 事業期間が短期すぎる場合は、発注者としては施設の魅力向上の取組が不十分となる可能性がある上、短期間での発注手続きの発生による事務手続きの煩雑さや安定的な運営がしづらくなることが懸念される。
- また、運営事業者にとっても、安定雇用が難しいため人材確保が難しくなることが考えられる。
- このことから、本事業における事業期間は最低10年間は設定した方がよいと考えられる。

適切な事業期間の考え方

【サウンディング調査・事例調査の結果】

- サウンディング調査の結果を踏まえると、本事業では、短期（５～10年程度）と長期（15年以上）の選択肢があると考えられる。また、事例調査では、10～20年の長期の事業期間としている事例が多かった。

【長期間・短期間の比較分析の結果】

- 本事業において、投資は伴わないため、最低５年間で設定することが可能であると考えられる、
- 一方で事業期間が短期すぎる場合は、発注者としては施設の魅力向上の取組が不十分となる可能性がある上、短期間での発注手続きの発生による事務手続きの煩雑さや安定的な運営がしづらくなることが懸念される。
- また、運営事業者にとっても、安定雇用が難しいため人材確保が難しくなることが考えられる。

【適切な事業期間の考え方】

- 上記の理由から、本事業における事業期間は最低10年間は設定した方がよいと考えられる。

(7) まとめ・示唆 ②事業期間の提示方法

- 事業期間の提示方法については、サウンディング調査の結果や、長期間とした場合の事業者側のデメリット（リスクを負いきれないおそれがある）を踏まえ、**延長の余地を残した方がよい**と考えられる。
- このため、公募時は、**「10年以上の事業期間の提案を可とする」「事業期間の途中の届け出・協議による延長の余地を残す」**条件を付けて事業期間を提示することが考えられる。

事業期間の提示方法

【サウンディング調査・事例調査の結果】

- サウンディング調査の結果から、**望ましい・事業が実施しやすい事業期間については、事業者によって異なる**ことが考えられる。
- また、**リスクを考慮すると、短期間の方が望ましい**との意見もあった。
- 事例調査では、事業期間の延長の余地や、事業期間に幅を持たせて規定している事例があった。

【長期間・短期間の比較分析の結果】

- 長期間とした場合の運営事業者視点のデメリットとして、経済環境の変化や技術革新等についての不確実性が高まり、**民間がリスクを負いきれないおそれがある**ことが考えられる。

【適切な事業期間の考え方】

- 上記から、事業期間は最低10年間とした上で、**延長の余地を残した方が、運営事業者としては参画しやすい条件**となると考えられる。
- このため、公募時には
 - **10年以上の事業期間の提案を可とする**
 - **事業期間途中の届け出・協議による延長の余地を残す**との条件を付けて事業期間を提示することが望ましいと考えられる。

IV-2. リスク分担の検討

(1) ガイドラインに整理されている一般的なリスク

- ・リスク分担の検討は、①項目の一覧化、②重要項目の抽出、③分担方法の決定の3段階で行った。
- ・ガイドラインで提示されている一般的なリスク項目のうち、本事業に関連する維持管理・運営段階、事業終了段階、各段階に共通のリスクを一覧化した。

リスク分担決定の流れ

リスク項目 の一覧化

- ・内閣府ガイドラインに記載のある、一般的なPFI事業のリスク項目を一覧化
- ・類似事例において設定されているリスク項目のうち、本事業においても発生しうるリスクを抽出

重要リスク の抽出

- ・本事業において特に留意が必要なリスクを抽出
- ・上記で抽出したリスクの分担方法を検討

分担方法 の決定

- ・「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方にに基づき、すべての項目の分担を決定
- ・分担方法は、双方が一定の割合で負担する方法や、一定額までの負担方法と当該一定額を超えた分の負担方法を変化させる方法も含めて検討

内閣府ガイドラインにて提示されている一般的なリスク項目

段階	リスク項目
維持管理・運営に係るリスク	・ 運営開始の遅延 ・ 公共サービスの利用度の当初の想定との相違（需要変動、競合リスク） ・ 維持管理・運営の中断 ・ 施設の損傷 ・ 維持管理・運営に係る事故 ・ 維持管理・運営費の増大 ・ 技術革新 ・ 修繕部分等の瑕疵
事業終了段階でのリスク	・ 施設の性能確保 ・ 撤去・原状回復に係る費用
各段階に共通のリスク	・ 不可抗力 ・ 資金調達 ・ 物価変動 ・ 金利変動 ・ 為替レートの変動 ・ 税制の変更 ・ 法令変更 ・ 許認可の取得その他手続き

出所：内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」

(2) 事例におけるリスク分担 事例選定

- ・ リスク項目を抜け漏れなく洗い出すため、ガイドライン上の項目に加え、実際の官民連携事業（音楽ホール施設またはコンセッション方式）の中で、どのようなリスク項目が設定されているかを調査した。
- ・ なお、事業方式が異なる事業が混在しているため、各事例の分担方法は事業方式特有の考え方が設定されていることに留意して整理した。

事例選定の考え方

本施設は音楽ホールであり、事業スキームはPFI（コンセッション）を想定している。本来、音楽ホールのコンセッションの事例を参考にするのが望ましいが、国内事例では限られている*ため、以下に範囲を拡張して調査した。

*愛知県芸術劇場等運営等事業は、2025年9月24日にコンセッション事業者の選定が済んだばかりで、契約に至っていない。奈良県芸術劇場は実施方針策定前。

事例調査の対象

以下のいずれかに該当する事例を調査。

- A) 音楽ホールのPPP（PFI・DBO）事業
- B) コンセッション方式の事業のうち、事業スキームの参考とした事例の中で、リスク項目を詳細に設定して公表しているもの

特に留意すべき点

1. 既存の学内利用が多く、貴学の意向によって**需要が変動**したり、**学内対応**が必要となるリスクがある
2. 改修業務や一部運営維持管理業務を本事業と切り分けて実施する可能性があり、**他事業の内容が本事業にも影響**するリスクがある
3. 自然災害・感染症・テロなどの**突発的な災害**の懸念が大きい

類型	事例名称	事業方式
A. 音楽ホール	A-1. いわき芸術文化交流館PFI事業	PFI（BTO方式）
	A-2. 杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業	PFI（BOT方式）
	A-3. 見附台周辺地区整備・管理運営事業（ひらしん平塚文化芸術ホール）	DBO方式
B. コンセッション	B-1. 大阪中之島美術館	PFI（コンセッション方式）
	B-2. 愛知県国際展示場コンセッション	PFI（コンセッション方式）
	B-3. 旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	PFI（コンセッション方式）
	B-4. グラスハウス利活用事業	PFI（コンセッション方式）

（３）事例A-1. いわき芸術文化交流館アリオス

- ・ PFI（BTO）方式で実施されたいわき芸術文化交流館アリオスの事業からは、ガイドライン以外のリスク項目として事業実施の事前段階での応募費用や契約締結に関する項目設定を抽出した。その他のリスク項目も、他事例でしばしば考慮されている重要な論点である。

施設概要	
施設名	いわき芸術文化交流館アリオス
所在地	福島県いわき市
施設の種別	劇場・音楽堂
設置主体	いわき市
整備・運営手法	・ PFI・BTO方式（事業者が施設を建設し、施設完成直後に公共に所有権を移転して、民間事業者が維持管理及び運営を行う方式）（2004年～） ・ 事業期間：設計1年・建設3年（第1期＋第2期）・維持管理15年3カ月・運営は直営（令和5年度より直営＋包括的民間委託業務）
主な用途	コンサート・演劇・舞踊・講演会



ガイドラインにないリスク項目				
段階	項目	リスクの内容	負担者	
			市	事業者
事前	応募費用	応募に係る費用負担		●
	契約締結	議会承認が得られなかった場合 事業者の責により、契約が締結されなかった場合	●	●
共通	募集要項等の誤り	募集要項等の誤りや内容の変更に関するもの	●	
	住民対応	本事業そのものに関する住民反対運動、訴訟	●	
		事業者の調査・工事に関わる住民反対運動、訴訟		●
	構成員のリスク	構成員の能力不足等による事業悪化		●
維持管理・運営段階	支払遅延・不能	市のサービス対価の支払遅延・不能に関するもの	●	
	性能	要求水準等の不適合		●

出所：いわきアリオス「アルパイン大ホール」、いわき市「いわき市文化交流施設整備等事業 実施方針」

(3) 事例A-2. 杉並公会堂

- PFI（BOT）方式で実施された杉並公会堂の事業からは、ガイドライン以外のリスクとして、環境問題、事業内容の変更、修繕費の増大、使用料金に関するリスク項目を抽出した。
- さらに、BOT方式で民間所有施設としての運営となるため、参考とすべき使用料金案を区から提示したうえで、民間事業者が提案する使用料金が不承認となった場合のリスクは民間事業者がとることとしている。

施設概要		ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字）				
施設名	杉並公会堂	段階	項目	リスクの内容	負担者	
所在地	東京都杉並区				区	事業者
施設の種別	多目的ホール	共通	入札説明書等の誤り	入札説明書等の誤りや内容の変更に関するもの	●	
設置主体	杉並区		住民問題	本事業を行政サービスとして実施することに係わる住民反対運動・訴訟・要望に関するもの等	●	
				上記以外のもの（調査・設計・工事及び維持管理・運営に係わる住民反対運動・訴訟・要望に関するもの等）		●
			環境問題	調査・工事に伴い不可避の騒音・振動・地盤沈下等による損害	●	
事業者が管理者の注意義務を怠ったことによる騒音・振動・地盤沈下等による損害				●		
有害物質の排出・漏洩				●		
主な用途	音楽（演奏）、舞踊、演芸・演劇等	維持管理・運営段階	支払	区のサービス購入料の支払遅延・不能に関するもの	●	
			事業内容の変更	用途変更等、区の責めによる事業内容等の変更に関するもの	●	
				上記以外の要因による事業内容等の変更に関するもの		●
			性能	要求水準等の不適合		●
			修繕費の増大	修繕費が予想を上回った場合		●
			使用料金	使用料金等変更の不承認		●
（備考）使用料金の設定						
運営収入は、「ホール等使用料金（参考案）」を参考に適正かつリーズナブルな使用料金を設定し、具体的な根拠に基づく長期にわたる的確かつ妥当な額を見込むこと。						

出所：杉並区「杉並公会堂 入札説明書」

(3) 事例A-3. 平塚文化芸術ホール

- DBO方式で運営される平塚文化芸術ホールは、ガイドライン項目以外のリスクとして、公共側の事業方針変更により、民間事業者に要求されるサービス水準が引き上げられるリスクを考慮している。

施設概要	
施設名	ひらしん 平塚文化芸術ホール
所在地	神奈川県平塚市
施設の種別	多目的ホール
設置主体	平塚市
整備・運営手法	- DBO方式（公共が資金を調達し、民間事業者が公共施設の設計・建設・運営を一体的に行う公共事業方式）（平成31年～） - 事業期間：設計・施工3年、維持管理・運営20年
主な用途	音楽公演、演劇、ダンス、講演会など



ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字）				
段階	項目	リスクの内容	負担者	
			市	事業者
共通	募集要項にかかるリスク	募集要項等公表資料の誤りに関するもの、内容の変更に 関するもの	●	
	公募にかかるリスク	応募費用に関するもの		●
	議会の議決リスク	議会の議決が得られない場合	●	●
	業務実施企業等に関するリスク	業務を委託し、又は請け負わせる企業（業務実施企業）その他の第三者（その使用人を含む。）の使用に係る責任		●
	支払遅延・支払不能リスク	市の支払いの遅延	●	
		特定事業者の市への支払いの遅延（発生する場合）		●
	行政リスク	市の事業方針の変更によるもの	●	
	デフォルトリスク（不履行・怠慢・遅延に関するもの）	要求水準あるいは契約書で求めるサービスのレベルあるいは成果が下がった場合		●
		市の事由による水準の変更、債務の不履行	●	
		特定事業者の事業放棄、経営破綻によるもの		●

出所：ひらしん平塚文化芸術ホール「施設を知る 大ホール」、平塚市「平塚見附台周辺地区整備事業 実施方針」

(3) 事例A-3. 平塚文化芸術ホール

- ・ 第三者賠償リスクや市の関連業務に関するリスクが考慮されている。
- ・ 需要の変動に関して、特に入館者数が市の事情によって減少し得る点が考慮され、そのリスクは市が負担することとしている。

ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字、既出の項目を細分化したものは青字）				
段階	項目	リスクの内容	市負担	事業者負担
共通	社会リスク	施設管理上の瑕疵による損害賠償		●
		業務に対する市民対応、要望、苦情等に関するもの		●
		業務における環境保全にかかるもの（騒音、振動、臭気、あるいは資源化等）		●
		本事業を実施すること事体への住民反対やその他市が別途本事業に対して実施する事業に関するもの	●	
	第三者賠償リスク	市の提示条件又は指示を直接の原因として第三者に及ぼした損害	●	
		上記以外の事由を原因として第三者に及ぼした損害		●
	市の関連業務に関するリスク	市が本事業に関連して別途発注する業務において市が使用する第三者（その使用人を含む。）に係る責任	●	▲
維持管理・運営 段階	計画変更リスク	市が提示した維持管理運営等業務に関する計画や前提条件の変更によるもの	●	
		上記以外のもの		●
	警備リスク	特定事業者の不備によるもの		●
		上記以外のもの	●	
	情報漏洩リスク	特定事業者の実施する情報の管理及び保護に関するもの		●
		上記以外のもの	●	
	<u>入館者数の変動</u>	<u>市の事情による利用者・来館者の減によるもの</u>	●	
		<u>特定事業者の事情等、上記以外の理由による来館者の減少による収入の減</u>		●

出所：平塚市「平塚見附台周辺地区整備事業 実施方針」

(3) 事例B-1. 大阪中之島美術館運営事業

- ・ コンセッション方式で運営される中之島美術館は、文化施設であるという点で本事業と共通しており、特に需要に関するリスクの設定について、参考になる部分が多い。

施設概要	
施設名	大阪中之島美術館
所在地	大阪府大阪市
施設の種別	美術館
設置主体	地方独立行政法人大阪市博物館機構
整備・運営手法	・ PFI（コンセッション）（2020年～） ・ 事業期間：設計・施工2年、維持管理・運営15年



ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字）			
項目	リスクの内容	負担者	
		機構	事業者
募集要項	募集要項・要求水準書等の誤り、提示漏れによるもの	●	
応募費用	応募費用の負担に関するもの		●
契約締結	機構の責めにより契約手続に時間を要し、事業が中止、中断、延期されたことにより、損害又は増加費用が発生した場合	●	
	運営権者たるPFI事業者の責めにより契約手続に時間を要し、事業が中止、中断、延期されたことにより、損害又は増加費用が発生した場合		●
政策変更	市等の政策変更による事業の変更・中止	●	
	市議会において機構の発注予算の議決が得られない場合	●	
選定企業等に関するもの	業務を委託し、又は請け負わせる協力企業その他の第三者（その使用人を含む。）の使用に係る責任		●
支払い遅延	機構の支払いの遅延	●	
	運営権者たるPFI事業者の機構への支払いの遅延		●
機構の関連業務に関するもの	機構が対象施設に関連して別途発注する業務において、機構が使用する第三者（その使用人を含む。）に係る責任	●	

出所：大阪中之島美術館「大阪中之島美術館が竣工しました」、地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業 実施方針」

(3) 事例B-1. 大阪中之島美術館運営事業

- 知的財産権侵害、引渡し遅延、臨機の措置、移行期間保全のリスク分担設定はガイドラインや他事例で見られないが、重要な視点である。
- 収益リスクは、開館後3年度以内は機構が需要変動リスクを負担し、その後は基本的にコンセッション事業者が負担することとしている。本事業においても、開業当初は需要の変動が予想されるため、分担方法の検討が必要。

ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字、既出の項目を細分化したものは青字）			
項目	リスクの内容	市負担	事業者負担
知的財産権侵害	本事業の実施に当たり第三者の知的財産権等を侵害し、又は運営権者たるPFI事業者が作成した成果物等が第三者の知的財産権等を侵害した場合に、第三者に生じた損害の賠償		●
要求水準変更等	機構の指示による要求水準の変更により生じる増加費用	●	
	事業費の減額を目的とした要求水準の変更又は業務遂行方法の採用が可能であると認められた場合の事業費の減額		●
要求水準の確保	要求水準の達成に疑義が生じた場合、又は要求水準を達成しない、若しくは達成しないおそれがあると判断された場合の修補、改善等のために生じた増加費用		●
引渡し遅延	機構の帰責事由による引渡しの遅延による増加費用	●	
臨機の措置	災害防止等のための臨機の措置に要した費用（不可抗力に起因する場合を除く）	●	●
第三者への損害	機構の帰責事由により、運営業務の実施について第三者に及ぼした損害（騒音、振動等の理由によるものを含む。次に同じ。）	●	
	機構の帰責事由以外により、運営業務の実施について第三者に及ぼした損害		●
収益性	<u>必須事業のうち、展示事業に係る開館後3事業年度における需要変動リスク</u>	●	
	<u>必須事業のうち、展示事業に係る開館後4事業年度以降における需要変動リスク</u>	▲	●
移行期間保全	契約解除通知時から業務引継ぎの完了の時点までの運営・維持保全に要する費用		●

出所：地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業 実施方針」

(3) 事例B-2. 愛知県国際展示場コンセッション

- 愛知県国際展示場では、中之島美術館と同様に事業当初年度とそれ以降で需要リスクの分担設定を変化させている。さらに、開業から5年目以降は、あらかじめ想定した需要水準を下回る場合、その度合いに応じて県とコンセッション事業者で負担の割合を変化させている。

施設概要	
施設名	愛知県国際展示場
所在地	愛知県常滑市
施設の種別	展示ホール、会議室、屋外多目的利用地
設置主体	愛知県
整備・運営手法	- PFI（コンセッション）（2019年～） - 事業期間：維持管理・運営13年 - 事業開始当初に支払われる運営権対価を原資として基金を設立。開業後5年目までの経営安定化や、新たな展示会需要の創造に取組む官民連携組織の原資、開業後6年目以降の損失の分担に用いる。



ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字、既出の項目を細分化したものは青字）			
項目	リスクの内容	負担者	
		県	事業者
募集要項	募集要項の誤りに関するもの	●	
住民対応	施設の整備、運営に対する住民反対運動、訴訟、要望に関するもの	●	
環境問題	業務に起因する環境問題（有害物質の排出、騒音、振動、大気汚染、光・臭気等）に関するもの		●
債務不履行	運営権者の債務不履行に関するもの		●
	県の債務不履行に関するもの	●	
支払遅延・不能	県による支払い遅延・不能に関するもの	●	
需要リスク	開業から平成36年3月31日（開業から5年後）までの、利用料金収入を運営権者が取得する事業・業務にかかる需要想定等に関するもので、当初、県と運営権間で合意していた需要見通しを下回る場合における赤字負担	●	
	平成36年4月1日（開業から5年後）以降の、利用料金収入を運営権者が取得する事業・業務にかかる需要想定等に関するもので、当初、県と運営権間で合意していた需要見通しを下回るものの、ロスシェアのバンド幅を下回らない場合における赤字負担		●
	平成36年4月1日（開業から5年後）以降の、利用料金収入を運営権者が取得する事業・業務にかかる需要想定等に関するもので、当初、県と運営権間で合意していた需要見通しを大きく下回り、ロスシェアのバンド幅を下回る場合の赤字負担	●	●

出所：愛知県「Aichi Sky Expo 愛知県国際展示場コンセッション」、愛知県「愛知県国際展示場コンセッションについて」、愛知県「愛知県国際展示場コンセッション 実施方針」

(3) 事例B-2. 愛知県国際展示場コンセッション

- ガイドライン項目以外のリスクとして、備品（資料）等の盗難に関するリスクが設定されている点が特徴的である。その他、事業の遅延・中止に関するリスクの分担を設定する重要性も再確認された。

ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字）			
項目	リスクの内容	負担者	
		県	事業者
計画変更	県の責による運營業務の内容変更によるもの	●	
	上記以外によるもの		●
運営コスト	県の責による事由による運営費の増大に関するもの	●	
	上記以外の運営費の増大に関するもの		●
性能	要求水準不適合		●
備品	事業対象エリアにおける備品（資料）等の盗難・紛失・破損に関するもの		●
事業	運営権者が実施する事業の遅延・中止（県の責によるもの）	●	
	運営権者が実施する事業の遅延・中止（上記以外）		●
	官民連携によって実施する事業の収益悪化や中止	●	●
地域連携	周辺施設や交通機関、各種団体との連携上の軽微なトラブルへの対応に伴う損害や追加費用負担		●
	県の責めにより周辺施設や交通機関、各種団体との連携上において重大なトラブルが発生し、多大な損害や追加費用が発生した際の負担	●	
	県の責めによらずに、周辺施設や交通機関、各種団体との連携上において重大なトラブルが発生し、多大な損害や追加費用が発生した際の負担		●

(3) 事例B-3. 旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業

- 旧苅田家付属町家群の事業では、未出のリスク項目はなかったが、公共の方針変更リスク等の重要性が再確認された。

施設概要	
施設名	城下小宿 粋や
所在地	岡山県津山市
施設の種別	宿泊施設
設置主体	津山市
整備・運営手法	- PFI（コンセッション）（2020年～） - 事業期間：維持管理・運営20年



ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字）			
項目	リスクの内容・範囲	負担者	
		市	事業者
構想・計画	市の政策変更による事業の変更・中断・中止など	●	
住民対応	民間事業者が行う業務（維持管理・運営等）に関する地元合意形成		●
環境	民間事業者が行う維持管理・運営業務における環境の悪化		●
	市が行う業務に起因する環境の変化	●	
第三者補償	市の提示条件、指図、行為を直接の原因とする事故によるもの	●	
	上記以外によるもの		●
資料作成	運営権の判断に必要な資料作成費用		●
契約	実施契約の未締結※双方に生じた損害は双方が負担する	●	●
議会議決	議会の不承認※双方に生じた損害は双方が負担する	●	●
維持管理・運営内容変更	市の責めによる事業内容の変更（用途変更など）	●	
	上記以外の要因によるもの（不可抗力を除く）		●
備品管理	全て		●

出所：城下小宿 粋や「津山の城下町城東地区に2020年7月17日開業」、津山市「旧苅田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る実施方針」

(3) 事例B-4. グラスハウス利活用事業

- ・ グラスハウス利活用事業においても未出の項目はなかったが、住民対応、環境、事業内容変更等の基本的な項目設定の重要性が再確認された。

施設概要	
施設名	Globe Sports Dome
所在地	岡山県津山市
施設の種別	スポーツ施設
設置主体	津山市
整備・運営手法	・ PFI（コンセッション）（2021年～） ・ 事業期間：改修1年、維持管理・運営10年



ガイドラインにないリスク項目（他事例で未出の項目は太字）			
項目	リスクの内容・範囲	負担者	
		市	事業者
事業計画	本市の政策変更による事業の変更・中断・中止など	●	
	上記以外の事由（不可抗力及び法令変更を除く）による事業計画・内容の変更、事業の延期・中止		●
住民対応	本事業の実施（全般部分）に対する周辺住民等の反対運動、要望等に計画遅延、条件変更、費用の増大等に関するもの	●	
	事業者が実施する事業に起因する周辺住民等の対応に関するもの		●
環境	本市が実施する業務に起因する環境の変化による費用変動	●	
	事業者が実施する業務（対象施設の整備・維持管理・運営等）における環境の変化による費用変動		●
第三者保証	本市の提示条件、指図、行為を直接の原因とする事故によるもの	●	
	上記以外によるもの		●
債務不履行	本市のサービス購入料の支払い遅延・不能等	●	
	事業者の帰責事由によるサービス提供の中止・停止・不能等		●
議会議決	議会の不承認 ※双方に生じた負担は双方が負担する	●	●
維持管理・運営内容変更等	本市の帰責事由による事業内容の変更（用途変更など）	●	
	上記以外の要因によるもの（不可抗力を除く）		●

出所：株式会社Globe「Globe Sports Dome」、津山市「グラスハウス利活用事業 実施方針」

(4) リスク一覧

- ・ 事前段階、維持管理・運営事業実施段階、事業終了段階、各段階に共通のリスクが網羅的に抽出された。

リスク項目一覧表		
段階	ガイドライン項目	事例からの追加項目
事前		・ <u>応募費用</u> ・ <u>契約締結（議会不承認、民間事業者の責等）</u> ・ <u>引き渡し遅延</u>
維持管理・運営に係るリスク	・ 運営開始の遅延 ・ 需要変動（本事業では収入の発生する公演や貸館等の利用、<u>入館者数変動等を含む</u>）（<u>事業年度で区分・ロスシェア</u>） ・ 維持管理・運営の中断 ・ 施設の損傷 ・ 維持管理・運営に係る事故 ・ 維持管理・運営費の増大 ・ 技術革新【いずれの事例でも設定なし】 ・ 修繕部分等の瑕疵	・ <u>サービス対価等の支払い遅延</u> ・ <u>性能</u> ・ <u>事業内容の変更（遅延・中止）</u> ・ <u>修繕費の増大</u> ・ <u>警備</u> ・ <u>情報漏洩</u> ・ <u>知的財産権侵害</u> ・ <u>災害防止等臨機の措置</u> ・ <u>備品</u>
事業終了段階でのリスク	・ 施設の性能確保 ・ 撤去・原状回復に係る費用	・ <u>移行期間保全</u>
各段階に共通のリスク	・ 不可抗力 ・ 資金調達 ・ 物価変動 ・ 金利変動 ・ <u>為替レートの変動【いずれの事例でも設定なし】</u> ・ 税制の変更 ・ 法令変更 ・ 許認可の取得その他手続き（<u>施設使用料金の設定含む</u>）	・ <u>住民対応（反対運動・地域連携リスク等）</u> ・ <u>構成員の能力不足</u> ・ <u>入札関係書類の誤り</u> ・ <u>環境問題</u> ・ <u>関連事業に関するリスク</u> ・ <u>第三者賠償リスク</u> ・ <u>公共側の事業方針変更</u>

(5) 本事業において特に留意すべきリスク

- 本事業において特に留意すべきリスクは、需要の変動、学内利用の多さに起因するもの、不可抗力等、他の関連業務によるリスクである。これらは、事例を参考としつつ、起こり得るリスク事象を網羅的に想定したうえで分担方法を検討する。

本事業の特徴	想定されるリスク事象	関連するリスク項目	基本的な方針
民間の経営能力を最大限に活用し、需要変動リスクをできるだけ民間に移転する事業である	想定していたよりも集客数が少なく、十分な収益が得られない	需要変動リスク	- 基本的には民間が負担すべきリスクである。 - 貴学の意向により大きく変動する需要がある場合は、事業当初年度とそれ以降での分担方法の変化や、ロスシェアを検討。
学校施設であり学内利用が多い。また、施設利用に関するルールは大学の意向を踏まえる必要がある。	- 学内利用ボリュームが事業途中で変更となる（特に減少） - 許認可の取得その他手続（使用料金変更の承認等）	- 需要変動リスク - 許認可の取得その他手続 - 公共側の事業方針変更	- 需要変動リスクは上に同じ。 - 許認可の取得に関しては、貴学が取得すべきものと民間事業者が取得すべきものに区分。使用料金等について事業者からの提案を受け、学内承認が必要となる場合には、リスク負担者を事業者としつつ、基準となる使用料金案等を示し、事業者のリスクを適切に抑えることが重要。 - 公共側の事業方針変更リスクは基本的に貴学が負担。
集客機能をもつ施設である	コロナ禍のような感染症等の誰の責にも帰すことができない事由により営業が困難になる	- 不可抗力 - 災害防止等臨機の措置	- 不可抗力のリスクに関しては、いずれか一方の負担とするのではなく、必要に応じて協議し、分担することが望ましい。 - 保険等のリスク軽減措置を事業者に課すことも有効。
改修業務や一部運営維持管理業務を本事業と切り分けて実施する可能性があり、他事業の内容が本事業にも影響するリスクがある	- 改修部分等の瑕疵があったことによりホールの運営業務に影響が及ぶ（予定していた目的・スケジュールで公演ができないなど） - 別業務の不備等により営業ができない日が発生する	- 修繕部分等の瑕疵 - 関連事業に関するリスク	- 本事業と別途発注となる改修業務や一部運営維持管理業務に関するリスクは、貴学が負担。 - 本事業の事業者から第三者の事業者へ委託する際のリスクは、事業者が負担。

(6) 特に留意すべきリスクの分担案

- 特に留意すべきリスクの分担案を他事例にならって示した。需要変動リスクは複数のパターンが想定されるため、次ページにて議論。

リスク項目	リスクの内容	大学負担	事業者負担	補足
需要変動リスク	次ページにて議論			
許認可の取得その他手続き	大学として取得すべき許認可の取得・維持に関する遅延にかかる責任及び損害	●		
	上記以外の許認可の取得・維持に関する遅延にかかる責任及び損害（許認可取得の遅延から生じる増加費用を含む。）		●	使用料金の変更を事業者が提案し、不承認となった場合を含む。
公共側の事業方針変更	大学の事業方針の変更によるもの	●		
不可抗力	維持管理・運營業務における不可抗力により生じる増加費用又は損害（対象施設の損壊に伴う費用、調査費用等を含む。）	●	▲	当該年度のサービス対価の1%相当額までを運営権者が負担、それを超える部分は大学が負担。
災害防止等臨機の措置	災害防止等のための臨機の措置に要した費用（不可抗力に起因する場合を除く）	●	●	運営権者が負担することが明らかに適当でないと認められる部分については大学が、その他については運営権者が負担する。
修繕部分等の瑕疵	事業開始前に存在した既存施設の瑕疵によるもの	●		
関連事業に関するリスク	大学が本事業に関連して別途発注する業務において大学が使用する第三者（その使用人を含む。）に係る責任	●		

(6) 特に留意すべきリスクの分担案 - 需要変動リスク

- 需要変動リスクの分担については、事業当初期間の公共負担・プロフィット/ロスシェアの有無に応じて4パターンに分けられる。プロフィット/ロスシェアに関しては、リスク分担表においては赤字負担の発生がリスク内容となるため、ここではロスシェアのみを取り上げているが、スキームとしては両方を導入する可能性が当然検討される。

事業当初期間の公共負担無・プロフィット/ロスシェア無

リスクの内容	大学負担	事業者負担
利用者数の減少等、本事業の需要に関わるものすべて		●

事業当初期間の公共負担無・プロフィット/ロスシェア有

リスクの内容	大学負担	事業者負担
需要見通しを下回るものの、ロスシェアのバンド幅を下回らない場合における赤字負担		●
需要見通しを大きく下回り、ロスシェアのバンド幅を下回る場合の赤字負担	●	●

事業当初期間の公共負担有・プロフィット/ロスシェア無

リスクの内容	大学負担	事業者負担
開業後○年以内の利用料金収入を運営権者が取得する事業・業務にかかる需要想定等に関するもの	●	
開業後○年以降の利用料金収入を運営権者が取得する事業・業務にかかる需要想定等に関するもの		●

事業当初期間の公共負担有・プロフィット/ロスシェア有

リスクの内容	大学負担	事業者負担
開業後○年以内の利用料金収入を運営権者が取得する事業・業務にかかる需要想定等に関するもの	●	
開業後○年以降の需要想定等に関するもので、需要見通しを下回るものの、ロスシェアのバンド幅を下回らない場合における赤字負担		●
開業後○年以降の需要想定等に関するもので、需要見通しを大きく下回り、ロスシェアのバンド幅を下回る場合の赤字負担	●	●

(7) リスク分担 (案)

- 以上の整理を踏まえ、リスク分担 (案) を作成した。

段階	項目	リスクの内容	大学負担	事業者負担	補足
事前	応募費用	応募に係る費用負担		●	
	契約締結	大学内での承認が得られなかった場合 運営権者の責により、契約が締結されなかった場合	●	●	
	引き渡し遅延	大学の帰責事由による引渡しの遅延による増加費用	●		
	運営の開始遅延・中止・中断	大学の帰責事由による運営業務の全部又は一部の開始遅延、中止又は中断による運営費の減額 運営権者の帰責事由による運営業務の全部又は一部の開始遅延、中止又は中断による維持管理・運営費の減額	●	▲	大学は運営権者に生じた増加費用を負担する。 ただし、未実施の運営業務に係る費用については減額を行う。
維持管理・運営	需要変動	前ページの4パターンのいずれか			
	施設の損傷	大学の帰責事由による損傷を復旧するための費用 運営権者の帰責事由による損傷を復旧するための費用、運営権者が実施することとなっている修繕業務の範囲内の施設の損傷	●	●	
	維持管理・運営に係る事故	大学の責に起因する事故に関するもの 上記以外によるもの	●	●	
	維持管理・運営費の増大	大学の責による事由による運営費の増大に関するもの 上記以外の運営費の増大に関するもの	●	●	
	修繕部分等の瑕疵	事業開始前に存在した既存施設の瑕疵によるもの	●		
	支払遅延・不能	大学のサービス対価の支払遅延・不能に関するもの 運営権者の大学への支払いの遅延	●	●	
	性能	運営権者の実施する運営業務の内容が要求水準に適合しない場合の適合させるために必要な費用負担、要求水準不適合により生じた損害、増加費用の負担		●	
	イベント等の事業内容の変更（遅延・中止）	運営権者が実施する事業の遅延・中止（大学の責によるもの）	●		
		運営権者が実施する事業の遅延・中止（上記以外）		●	
		官民連携によって実施する事業の収益悪化や中止	●	●	大学と運営権者間のリスク分担については、実施する事業毎に協議・合意する。
	修繕費の増大	修繕費が当初予想を上回った場合に関するもの		●	本事業の業務範囲に修繕業務が含まれる場合にはリスクがあるが、基本的には修繕業務は範囲外の想定。
	警備	運営権者の不備によるもの		●	本事業の業務範囲に修繕業務が含まれる場合にはリスクがあるが、基本的には警備業務は範囲外の想定。
		上記以外のもの	●		
	情報漏洩	運営権者の実施する情報の管理及び保護に関するもの		●	
		上記以外のもの	●		
	知的財産権侵害	本事業の実施に当たり第三者の知的財産権等を侵害し、又は運営権者が作成した成果物等が第三者の知的財産権等を侵害した場合に、第三者に生じた損害の賠償		●	
	災害防止等臨機の措置	災害防止等のための臨機の措置に要した費用（不可抗力に起因する場合を除く）	●	●	運営権者が負担することが明らかに適当でないと認められる部分については大学が、その他については運営権者が負担する。
	備品	事業対象エリアにおける備品（資料）等の盗難・紛失・破損に関するもの		●	

(7) リスク分担 (案)

事業終了時	施設の性能確保	事業終了時に施設の健全性（残存価値）が確保されない場合		●	
	原状回復	契約の終了時又は解除時に、運営権者が所有する業務設備・備品その他の物件等を撤去するとともに、事業場所を業務運営に支障のない状態に復旧する費用		●	
	移行期間保全	契約解除通知時から業務引継ぎの完了の時点までの運営・維持保全に要する費用		●	
各段階共通	不可抗力	維持管理・運営業務における不可抗力により生じる増加費用又は損害（対象施設の損壊に伴う費用、調査費用等を含む。）	●	▲	当該年度のサービス対価の1%相当額までを運営権者が負担、それ以上の部分は大学が負担
	資金調達	本事業の実施に関する費用に係る運営権者の資金調達に関する責任		●	
	物価変動	運営期間中の賃金水準又は物価水準の上昇による維持管理・運営費の増加	●	●	大学から職員を出向させる場合、該当職員の人件費の増加については大学が負担する。それ以外は、一定の条件を満たす場合については、サービス対価を改定する。
	金利変動	運営権者が独自に調達した資金にかかる金利変動による資金調達コストの変動		●	
	税制の変更	運営権者の利益にかかわる税（法人税等）の新設、税率変更の場合の費用負担		●	
	法令変更	合理的な防止手段を期待できず、本事業の遂行上重大な支障を与えると認められる、法令変更又は新設による増加費用 上記以外の法令変更又は新設による増加費用	●		
	許認可の取得その他手続き	大学として取得すべき許認可の取得・維持に関する遅延にかかる責任及び損害	●		
		上記以外の許認可の取得・維持に関する遅延にかかる責任及び損害（許認可取得の遅延から生じる増加費用を含む。また、使用料金の変更を運営権者が提案し、不承認となった場合を含む。）		●	
	住民対応（反対運動・地域連携リスク等）	本事業そのものに対する住民反対運動、訴訟、要望などへの対応に関するもの	●		
		上記以外の住民反対運動、訴訟、要望、苦情などへの対応に関するもの		●	
		本事業の実施が近隣住民の生活環境に与える影響の調査及び合理的に要求される範囲での近隣対策の実施に係る責任及び費用		●	
	構成員の能力不足	構成員の能力不足等による事業悪化		●	
	入札関係書類の誤り	募集要項・要求水準書等の誤り、提示漏れによるもの	●		
	環境問題	業務に起因する環境問題（有害物質の排出、騒音、振動、大気汚染、光・臭気等）に関するもの		●	
	関連事業に関するリスク	大学が本事業に関連して別途発注する業務において大学が使用する第三者（その使用人を含む。）に係る責任	●		
	第三者賠償リスク	大学の帰責事由により、運営業務の実施について第三者に及ぼした損害（騒音、振動等の理由によるものを含む。次に同じ。）	●		
		大学の帰責事由以外により、運営業務の実施について第三者に及ぼした損害		●	
	事業方針変更	大学の事業方針の変更によるもの	●		

V. サウンディング調査

V-1. サウンディング調査の概要

（１）実施概要

- コンセッション事業としての実施可能性を判断するための検討材料として、事業内容、事業条件、業務範囲等についての事業者意見を把握するため、サウンディング調査を実施した。併せて、事業への関心の高さを調査した。
- サウンディング調査の対象とした20社のうち、12社の協力を得ることができた。

目的

- コンセッション事業の実施可能性を判断するために必要な情報を聴取するために実施する。
- 実施可能性の判断には、収益性の高さ（向上余地）に関係する事業内容、コンセッションのメリットを発揮できる望ましい業務範囲、事業スキーム設計にあたり必要な条件（特に大学の費用負担の有無やその範囲、設定方法に関する意見）を確認することが必要である。

対象事業者の選定

- 対象事業者として、まず、①公設・民設の劇場・ホール運営の実績がある企業を抽出した。
- また、本事業に関する情報提供を実施した上で、事業内容（収益事業、教育目的事業）のアイデアや寄付への関心度合い、運営企業との連携等について意見聴取するために、②コンテンツ制作、イベント企画、音楽出版・レコード会社についてもヒアリング対象として選定した。

実施方法

- 対象者候補に調査協力依頼を出したうえで、承諾のあった先にものみ依頼状、事業概要書、アンケート票を送付。
- アンケートは事前回収。
- ヒアリングは原則対面で実施した（一部Web）。調査期間は2025年12月8日～12月22日。

各社に協力を
依頼

承諾があった先
にのみ資料送付

アンケート票回
収

ヒアリング

(2) 調査項目

- 事業内容、業務範囲、事業スキーム等について、事業の成立可能性判断に重要な項目について調査を実施した。

分類		項目（概要）
1. 事業の内容	収益性向上に関するアイデア	- 事業内容の提案 - 収益事業の単価・ターゲット
	集客力向上に関するアイデア	- 実現可能性のある入場者数 - 集客向上のためのアイデア - 再検討すべき事業条件
	課題	- ハード面の課題 - ソフト面（運用ルール、法令等）の課題
	教育研究に資する取組可能性	アーティストの育成・マネジメントや広報、ブランディングに関する取組可否・内容
2. 業務範囲	改修事業	改修を別業務とする場合の課題
	維持管理・運営業務の範囲	- 運営事業者が実施すべき業務 - 奏楽堂特有の維持管理業務の包括化によるメリット発揮の可能性 - 課題
3. 事業スキーム		- 独立採算の可能性 - コンセッションとする場合に再検討が必要な事業条件等 - コンセッション／委託 の優位性
4. その他事業条件		- リスク分担に関する意見 - 事業期間に関する意見
5. 事業への関心		- 参画意向 - 役割・体制 - その他課題

V-2. 実施結果

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 本事業への関心

- 施設の利用条件や裁量の制約が大きいままでは民間事業者の高い関心を得ることは難しい。
- 関心を高めるためには、**運営事業者が自由に活用できる十分な日数の確保や公演内容や日程、料金設定等について運営事業者に一定の裁量を認める**ことが必要であると考えられる。
- 運営事業者が参画する場合は、**複数社によるチーム組成が必要**になると考えられ、事業スケジュール等を検討する際に考慮する必要があると考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
本事業への関心は得られているか	「関心がある」とした1社からは、休日に空いている日があるため利用拡大が可能との意見があった。 「条件次第では関心がある」と回答した7社については、運営事業者への裁量の付与、日程調整の柔軟性、適切なリスク分担、業務範囲の明確化が課題であるとの意見があった。 「あまり関心がない」と回答した4社からは、スケジュール管理が業務範囲外であることや、収益の拡大が見込めない点等が懸念点として挙げられた。	- 現状整理している施設の利用条件や運営事業者の業務範囲（予約受付・スケジュール調整業務が含まれていない等）、裁量等を踏まえると、運営事業者の参画への関心は消極的であると考えられる。 - 複数企業の参画による競争環境を成立させ、よりよい事業実施のための環境整備を行うためには、運営事業者の裁量不足や利用可能日程の不足、運営事業者の業務範囲の適切性・明確化、収益性の確保等に関する課題を解決し、本事業への関心を高める必要があると考えられる。
本事業への参画に当たっての課題は何か	- 事業参画にあたっての主な課題として以下の点が挙げられた。 ➢ ①外部利用が可能な日の明確化やルール設定、 ②外部利用が可能な日数の拡大、 ③運営事業者の裁量・自由度（公演内容、日程調整、料金設定等）の拡大、 ④運営事業者の業務内容・条件の明確化	- 本事業への関心を高めるためには、運営事業者が自由に活用できる十分な日数の確保が肝要であると考えられる。 - また、上記と関連して外部公演の誘致や収益性を上げるためには、公演内容（ジャンル）や日程、料金設定等について運営事業者に一定の裁量を認めることが考えられる。 - 運営事業者が、本事業への参画や必要な事業条件について具体的に検討するためには、業務範囲や条件をより明確化する必要があると考えられる。
参画をする場合の必要な体制構築は何か	体制について、事業概要書で示す業務範囲をすべて1者で行うことができると回答した者はいなかった。	- 特に業務範囲に奏楽堂特殊設備保守管理業務を含める場合は、複数社によるチーム組成が必要になると考えられる。 - このため、連携企業との調整やチーム組成を踏まえた上で、事業条件や事業スケジュールを検討する必要がある。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 事業の内容 (1/5)

- 学外公演利用の収入向上について、公演への貸出のみならず、練習場所やコンクール会場、芸術関連の講演会への貸出しなどの用途へ拡大することが考えられる。
- また、上記と併せて、公演内容についてクラシック公演以外のジャンルへの拡大実施可能かについては、今後の検討課題となることが考えられる。実施する公演内容やジャンル拡大について検討する際には、貴学のブランディングや施設特性を踏まえた上で、検討する必要があると考えられる。
- 主な課題点は、運営事業者が外部公演を誘致しやすいスケジュール調整ルールの設計や、広報・情報発信の強化であると考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
学外公演利用の施設使用料金収入向上のための事業内容として考えられるアイデアは何か	• 学外公演（貸館）事業として考えられるのは、基本的にはクラシック利用であるとの意見が多い。ただし、リハーサル・練習利用のニーズも一定程度あるという意見が複数得られた。 • クラシック以外では、ポップス系コンサートや邦楽公演、ジャズ音楽や芸術関連等のテーマの講演会・トークショー、大学側との実施可能性があるということが明らかになった。	• 貸館事業については、公演への貸出のみならず、<u>練習場所やコンクール会場、芸術関連の講演会への貸出しなどの用途へ拡大</u>することが考えられる。 • また、上記と併せて、公演内容について<u>クラシック公演以外のジャンルへの拡大</u>実施可能かについては、<u>今後の検討課題</u>となることが考えられる。
学外公演利用の施設使用料金収入を向上させる際の課題は何が考えられるか	• 学外公演を誘致する際の課題として、大学側のスケジュールについて1年以上前から早期に決定し、誘致可能な日程を明確化する必要があるとの意見が複数企業からあった。 • 貸館事業の収益拡大については、現在周知が不足しており、プロモーターやイベンター等への広報・情報発信が必要と考えられることが明らかになった。 • 施設の特徴から、クラシック音楽以外の広いジャンルの公演・イベントを取り扱うことが難しいとの意見があった。 • 席数については、一席あたりの空間を確保した上で席数を減らす場合であっても、1,000席は確保した方がよいとの意見が複数企業からあった。	• 収益の拡大については、運営事業者が<u>外部公演を誘致しやすいスケジュール調整や、広報・情報発信の強化</u>が重要であると考えられる。 • 実施する公演の内容やジャンル拡大について検討する際には、<u>貴学のブランディングや施設特性を踏まえた上で、検討する</u>必要があると考えられる。 • クラシック公演を考えた場合は、改修事業の際に席数を1,000席に減らし、1席あたりの空間を確保することが考えられるが、今回のサウンディング調査では限られた意見数であったこともあり、改修事業の中で改めて意見聴取等を実施することが考えられる。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 事業の内容 (2/5)

- 施設の利用拡大のためには使用目的や時期・時間帯に応じた柔軟な価格設定とした方がよいと考えられる。
- このため、価格設定の条件は運営事業者が決めることができた方がよいと考えられる。ただし、使用料の上限・下限については、他施設と比較した上で貴学側が設定することがよい。
- 事業者による直接のサービス提供による収入向上のための事業内容について、飲食サービスの提供は、キッチンカーやケータリングサービス等の投資が比較的少ないものの方が実現性が高いと考えられる。
- また、物販サービスについては、クラシック公演であってもニーズがあると考えられるため、十分な場所の確保及び、奏楽堂使用規則等の関連規定における位置づけの明確化等が今後の検討課題であると考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
現在の施設使用料は妥当か	• 現在の建物等使用料については、他の公共ホール等と比較すると高い水準であるとの意見が多くあった。 • 一方で、立地条件等を踏まえた価格設定の妥当性については、妥当なラインであるとする企業も複数いることが明らかとなった。 • 使用料は、使用目的や時期に応じた柔軟な価格設定を可能にすることや運営事業者からの提案の余地を設けることでより効果的に施設を活用可能であることが示唆された。	• 施設の利用拡大のためには<u>使用目的や時期・時間帯に応じた柔軟な価格設定とした方がよい</u>と考えられる。 • このため、<u>価格設定の条件は運営事業者が決めることができた方がよい</u>と考えられる。ただし、使用料の<u>上限・下限については、他施設と比較した上で貴学側が設定</u>することがよい。
事業者による直接のサービス提供による収入向上のための事業内容として考えられるアイデアは何か	• 事業者による直接のサービス提供による収入全体として、収益性が限られる可能性があることが示唆された。 • 飲食関係のサービス提供について、カフェ等の店舗の常設については、多くの事業者が消極的な意見であった。 • キッチンカーや自動販売機設置、ケータリングサービスの実施については、検討可能性があるとの回答があった。 • 物販サービスについては、クラシック公演でも実施することが考えられるが、収益性は限られるとの意見があった。 • バックステージツアー等については、実施が考えられるとの回答が複数社からあったが、集客や収益については見込みにくい可能性がある。	• <u>カフェ等の店舗常設</u>については、日常的な学生利用等が見込まれない限り実施は<u>難しいと考えられる</u>、飲食サービスの提供については、<u>キッチンカーやケータリングサービス等の投資が比較的少ないものの方が実現性が高い</u>と考えられる。 • 貴学として、運営事業者にどこまでの<u>飲食サービス提供を求めるかについては、今後明確化する</u>必要があると考えられる。 • また、物販サービスについては、ポップス公演等を実施する場合は必須であり、クラシック公演であっても一定実施したい事業者がいると考えられる。このため、<u>十分な場所の確保及び、奏楽堂使用規則等の関連規定における位置づけの明確化等</u>が今後の検討課題であると考えられる。 • バックステージツアーやその他のサービス提供については、<u>事業者側に提案余地があった方がよい</u>可能性がある。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 事業の内容 (3/5)

- 学内公演の売上向上支援については、運営事業者の業務範囲に、**学内公演の知名度向上や販路拡大に資する業務を含める**ことにより、一定の売上向上に結び付けることができる可能性がある。
- 事業者の業務範囲に学内公演の企画内容への提案を位置付けなくとも、**事業者のノウハウを活用した広報等により一定の売上向上につなげることが可能**であると考えられる。
- 財産活用による収入向上については、事業内容として、寄付金等の獲得を定めることは難しいと考えられるが、**営業活動の実施について、事業者提案の際に加点対象**とすることが想定される。
- 学内公演の集客を向上させるために必要な取組については、運営事業者のノウハウを活用した、**広報・情報発信、チケット販売等について業務範囲に含める**ことが考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
学内公演利用の売上向上支援による収入向上のための事業内容として考えられるアイデアは何か	- 学内公演利用の売上向上のためには、周知・情報発信の拡大、チケット販売システムの導入、販売委託等の公演の知名度向上や販路拡大に資する支援が可能であり、一定の売上向上が望めるとの意見が複数得られた。 - 公演内容まで提案できた方が売り上げ向上につなげることができるとの意見があった一方で、大勢は教育的な観点等からも広報・情報発信の強化やチケット販売の工夫等により売上向上を図るべきとの意見であった。	- 運営事業者の業務範囲に、学内公演の知名度向上や販路拡大に資する業務を含めることにより、一定の売上向上に結び付けることができる可能性がある。 企画内容については、運営事業者の提案を受けることも考えられるが、事業者の業務範囲に学内公演の企画内容への提案を位置付けなくとも、事業者のノウハウを活用した広報等により一定の売上向上につなげることが可能であると考えられる。
財産活用による収入向上のための事業内容として考えられるアイデアは何か	- ネーミングライツ等については、基本的には大学側で実施すべきとの意見が複数社からあった。 - 営業活動が重要であり、一部の企業からは、営業活動であれば運営事業者側でも対応できるとの意見があったが、業務内容として、寄付金等を得ることまでを規定することは難しいとの回答が得られた。	- 事業内容として、寄付金やネーミングライツ料を獲得することまでを定めることは難しいと考えられる。 - 一部の企業については、営業活動は実施可能と考えられるため、事業者提案の際に加点対象とすることが想定される。
学内公演の集客を向上させるために必要な取組は何か	- 取組や条件によっては、平均入場者数を引き上げることが可能との意見が複数社から得られた。 - 具体的な入場者数に関しては様々な回答があったが、2社から600～700人の集客が見込めるとの回答があった。 - 集客向上のための主な取組として以下が挙げられた。 ➢ ①広報・情報発信の強化、②チケット販売方法の拡充・利便性向上、③参加しやすい単価・日程の設定、④特徴のあるコンテンツ作り 等	- 集客向上のための取組を実施次第では、平均入場者数を現在の500人から引き上げることが期待される。 - 運営事業者のノウハウを活用した、広報・情報発信、チケット販売等について業務範囲に含めることが考えられる。 - また、日程調整や価格設定について民間の提案を受けることも考えられる。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 事業の内容 (4/5)

- 学外公演の集客向上のための取組について、広報の強化に加え、周辺の類似施設や、自治体、団体等と連携したコンテンツ制作を提案に求めることが考えられる。
- また、変更すべき条件として、外部公演に活用できる日程の枠を拡大することが必要であり、利用時間や手続き、単価設定については、運営事業者が柔軟に実施できるとよいと考えられる。
- 特に変更が必要な条件は、学外主催公演の利用可能日の拡大や早期のスケジュールの明確化、事業者の業務範囲に施設貸出や予約受付・スケジュール管理業務を含むこと等が考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
学外公演の集客を向上させるために必要な取組や変更すべき条件は何か	- 平均入場者数を引き上げることについては、2社から現在の800人程度は妥当なラインであるとの回答があった。その他平均入場者数の増加が見込めるとの回答も複数企業から得られた。 - 集客向上のために変更すべき条件として以下の事項が挙げられた。 ➢ ①運営事業者が利用可能な日程の拡大・明確化、②利用時間の柔軟な運用、③外部利用の申請手続きの簡素化・早期化、④柔軟な単価設定や引き下げを含めた検討	- 平均入場者数については、現在の800人は妥当な数字であると考えられるが、取組内容によってはさらに集客向上ができる可能性もある。 - 必要な取組としては、<u>広報の強化に加え、周辺の類似施設や、自治体、団体等と連携したコンテンツ制作等</u>が考えられる。 - また、学外公演の集客向上のためには、まずは、<u>外部公演に活用できる日程の枠を拡大</u>することが必要であると考えられる。また、<u>利用時間や手続き、単価設定については、運営事業者が柔軟に実施</u>できるとよいと考えられる。
学外主催イベントを誘致できる頻度はどのくらいか	- 利用状況等の条件を変更しない場合は、土日を中心に集客（週1日・2日程度～2週間に1日程度）することについて可能であるとの意見が複数企業から得られた。 - 利用条件の変更を検討する場合は、週1～2日程度の利用が可能とする意見が2社からあった。また、全体の6～7割の日程を稼働できるとの意見も2社から挙げられ、条件を変更することにより誘致可能な頻度が上がる可能性が示唆された。 - また、変更すべき条件としては、運営事業者によるチケット販売・スケジュール管理、外部利用可能な日程の拡大、直前割等の柔軟な単価設定、早期の貸出可能日程の明確化等が挙げられる。	- 現在の施設の利用条件を変更しない場合は、<u>空いている土日を中心に活用</u>することが考えられる。 - 一方で、現在の利用条件等を加味しない場合は、<u>土日を中心に多くに日程で外部公演の誘致等が行われる可能性</u>がある。 - 特に変更が必要な条件である、学外主催公演への<u>利用可能日の拡大や早期のスケジュールの明確化</u>が可能かについては改めて検討する必要があると考えられる。 - また、<u>運営事業者の業務範囲に、施設貸出や予約受付・スケジュール管理業務を含むことができるか</u>について検討することが考えられる。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 事業の内容 (5/5)

- ハード面に関する課題については、チケット販売業務を運営事業者の業務範囲に含める場合は、現地の販売を含めて実施する可能性があり、**奏楽堂内部又は近接した場所で事務所の確保が必要**になると考えられる。
- また、**広報・情報発信のための必要な設備**のための空間確保や、**物販サービス提供のために必要なスペース**について検討する必要があると考えられる。
- 運営事業者実施する業務のうち、特に飲食サービス、物販サービス、広告業務については、**関係法令と併せて、奏楽堂使用規則等の貴学の内部規定における課題及び運用等を整理**する必要があると考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
広報業務、ブランディング業務、アーティスト育成について、運営事業者が実施することは可能か	- 広報業務やブランディング業務については、運営事業者のノウハウを活用した取組の実施が可能であるとの意見が得られた。 - 一方で、アーティスト育成やマネジメントについては、大学側で実施した方がよいとの意見が多かった。	- 広報業務やブランディング業務については、運営事業者の業務範囲に含めた上で、施設利用者の認知度向上や公演の集客向上のための取組を実施することが考えられる。 - アーティスト育成やアーティストマネジメントについては、基本的には貴学側で実施することが想定されるが、具体的に運営事業者のノウハウを活用したい部分について改めて明確化した上で、業務範囲に含めるか検討することが考えられる。
施設のハード面に関する課題はあるか	- ハード面の課題として、外部公演の実施や、物販サービス提供をする際に、ホワイエや舞台袖の空間が不足することについて懸念が複数企業から挙げられた。また、1社からはチケットを販売する場所の確保に関する意見があった。 - また、看板の設置やポスターの掲示板、デジタルサイネージ等、施設への案内や公演情報の発信のための設備の必要性が明らかとなった。	- チケット販売業務を運営事業者の業務範囲に含める場合は、現地の販売を含めて実施する可能性があり、奏楽堂内部又は近接した場所で事務所の確保が必要になると考えられる。 - また、広報・情報発信のための必要な設備のための空間確保や、物販サービス提供のために必要なスペースについて検討する必要があると考えられる。
法令・立地条件に関する課題はあるか	法令・立地条件に関する課題は、広告に関するルールや奏楽堂使用規則、動線の工夫に関する意見があった。	運営事業者実施する業務のうち、特に飲食サービス、物販サービス、広告業務については、関係法令と併せて、奏楽堂使用規則等の貴学の内部規定における課題及び解釈等を整理する必要があると考えられる。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 業務範囲 (1/2)

- ・ 奏楽堂特殊設備保守管理業務については、貴学の負担軽減のために一括発注とすることが考えられるが、大幅なコスト削減にはつながらないと考えられる。
- ・ 特殊設備保守管理業務を事業者の業務範囲とすべきかについては、舞台管理運営業務との一定の関連性はあると考えられるものの、大きなコストメリットや業務効率化上のメリットは得られないと考えられる。
- ・ なお、業務範囲（案）のとおり、奏楽堂特殊設備保守管理業務を除く維持管理業務については、大学側の業務範囲とした方がコストメリットやリスク分担等の観点からよいと考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
奏楽堂特殊設備保守管理業務の一括発注によるコストメリットは期待できるか	・ 奏楽堂特殊設備保守管理業務の一括発注について、実施可能であることが示唆された。 ・ 一方で、コストメリットについては、一括発注した場合であっても各メーカーへ再委託をするため、コスト削減にはつながらず、管理費が別途かかるとの回答が多かった。 ・ 他方で、点検の日数の削減や、一括受注をした企業の技術者による点検により費用削減効果が期待できるとの意見もあった。	・ 奏楽堂特殊設備保守管理業務については、貴学の<u>負担軽減のために一括発注</u>とすることが考えられるが、<u>大幅なコスト削減にはつながらない</u>と考えられる。
維持管理業務の業務範囲（案）は妥当か	・ 1社から奏楽堂特殊設備保守管理業務については、舞台運営に密接に関わっているため運営事業者の業務範囲に含めるべきとの意見があった一方で、納入業者が引き続き実施すべきとの意見や、大学側の業務範囲とすべきとの意見が複数企業から得られた。 ・ また、2社からは、パイプオルガンに関する維持管理業務については専門性が高いため、業務範囲に含めることにより業務のハードルが上がるとの指摘があった。 ・ 特殊設備保守管理業務以外の建築保守管理等の維持管理業務については、運営事業者の業務範囲に積極的に含めるべきとの意見はなかった。	・ 特殊設備保守管理業務を事業者の業務範囲とすべきかについては、舞台管理運営業務との<u>一定の関連性はある</u>と考えられるものの、<u>大きなコストメリットや業務効率化上のメリットは得られない</u>と考えられる。 ・ 特にパイプオルガンのメンテナンス業務については、大学側の業務範囲とする方がよいと考えられる。 ・ 業務範囲（案）のとおり、<u>奏楽堂特殊設備保守管理業務を除く維持管理業務については、大学側の業務範囲</u>とした方がコストメリットやリスク分担等の観点からよいと考えられる。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 業務範囲 (2/2)

- 柔軟な施設運営の実施や事業者の本事業への関心を高めるためには、**予約受付・スケジュール管理業務や施設貸出業務を事業者の業務範囲に含めた方が望ましい**と考えられる。
- 舞台運営管理**については、他の業務項目と同様に**業務範囲に含めても対応可能な事業者は多い**と考えられる。
- 本事業と改修事業を別業務とすることについて、重大な懸念等は示されなかったが、活用しやすい施設とするためには**設計段階から、管理目線での意見が反映されることが望ましい**と考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
運営業務の業務範囲(案)は妥当か	- 外部主催公演の誘致等を実施するためには、運営事業者側に日程調整の裁量が必要であり、予約受付・スケジュール管理業務や施設貸出業務は業務範囲に含めた方がよいとの意見が複数企業から挙げられた。 - また、施設貸出の全体スケジュール管理を運営事業者が実施することにより、施設のより柔軟な活用が可能になることが示唆された。 - 舞台管理運営業務には、高度な技術・ノウハウが求められない限りは実施事業者は問わないとの意見が多かった。 - ネーミングライツ等については、基本的には大学側で実施すべきとの意見が複数社からあった。(再掲)	- 柔軟な施設運営の実施や事業者の本事業への関心を高めるためには、予約受付・スケジュール管理業務や施設貸出業務を事業者の業務範囲に含めた方が望ましいと考えられる。 - 貴学側の日程を予め(1年以上前)に確定した上で、確実に運営事業者が活用できる日程を明確化し、予約受付・スケジュール管理の業務は運営事業者が担うことができないか、改めて検討することが想定される。 舞台運営管理については、他の業務項目と同様に業務範囲に含めても対応可能な事業者は多いと考えられる。 - 一方で、事業内容におけるヒアリング結果を踏まえると、財産活用の実施及び支援については、必須の業務とはせずに事業者の提案に委ねることが考えられる。
運営業務についてどのような体制が想定されるか	運営に必要な人員は、業務範囲・内容によって異なるが、現地でチケット販売等を実施する場合は2名程度の常駐が必要になることが示唆された。	- 運営事業者の業務範囲・内容の詳細な検討と併せて、運営体制や必要な人員や大学側との連携のあり方についても具体化していくことが想定される。 - 常駐が必要な業務がある場合は、場所の確保を含めた検討を要すると考えられる。
改修事業を別業務とする場合の課題は何か	- 改修事業については、設計段階から、運営事業者の意見が反映できる進め方が望ましいとの意見が複数企業から挙げられた。 - また、運営目線での活用しやすさやコストメリットに関する意見が反映されることが望ましいとの回答があった。	- 本事業と改修事業を別業務とすることについて、重大な懸念等は示されなかったが、活用しやすい施設とするためには設計段階から、管理目線での意見が反映されることが望ましいと考えられる。 - 設計事業者と管理運営事業者の協議の場の設定や、意見反映が可能なスケジュール調整等が必要になると考えられる。

(1) 事業者意見を踏まえた示唆 | 事業スキーム/事業条件

- 現在の事業条件では、独立採算型コンセッションのスキームで運営事業を実施できる可能性は低く、事業条件を緩和した場合であっても、独立採算型では運営が難しいことが考えられる。
- 仮に独立採算型ではなく、大学が運営費の負担を行う場合であっても、貸館の需要変動リスクのみを大学が負担する形では民間事業者のインセンティブは限定的であり、十分な関心を得られないことが考えられる。

論点	ヒアリング結果	ヒアリング結果から得られた示唆
独立採算型コンセッションのスキームで運営事業を実施することは考えられるか	- 運営事業者の裁量が不十分である点や、十分な収益性を確保できる見通しが立たないこと等の理由から、現在の事業条件では、独立採算型コンセッションのスキームで事業運営することは難しいとの回答が複数企業からあった。 - また、事業条件を緩和した場合でも、基本的には独立採算型コンセッションの可能性が低いとの意見が多かった。	現在の事業条件では、<u>独立採算型コンセッションのスキームで運営事業を実施できる可能性は低く、事業条件を緩和した場合であっても、独立採算型では運営が難しいことが考えられる。</u>
コンセッションとインセンティブ付与型業務委託のどちらが望ましいか	- コンセッションよりもインセンティブ付与型業務委託のスキームの方が実施しやすいとの意見が多かった。 - 一方で、コンセッションも十分検討可能であるとの意見や、よりノウハウを発揮できるとの意見が2社から寄せられた。 - また、インセンティブ付与型業務委託の場合であっても、事業者側の裁量が限られる場合、十分なインセンティブがないことが懸念事項として挙げられた。	- 現在の事業条件や内容においては、コンセッションよりもインセンティブ付与型業務委託の事業スキームの方が事業者としては業務が実施しやすいと考えられる。 - 仮に独立採算型のスキームとしない場合であっても、<u>貸館部分の需要変動リスクのみを大学側が負担する形では、事業者のインセンティブは限定的であり、十分な関心を得られないことが考えられる。</u>
望ましい事業条件は何か	- リスク分担については、修繕のリスクや人件費の上昇分については大学側に負担してほしいとの意見があった。 - コンセッションとした場合の事業期間については、事業者によって意見が異なっていた。事業リスク等を考慮した上で5～10年の比較短い期間を回答した事業者がいた一方で、適切なリスク分担をした上で15～20年の比較的最長期間とした方がよいと回答した企業があった。	- 事業者の本事業への関心を高めるためには修繕や、人件費のリスク等については、近年の価格上昇の動向も踏まえた上で、適切なリスク分担をすることが重要であると考えられる。 - 事業期間については、スキーム、業務内容、リスク分担の考え方と併せて最適な期間について検討をする必要がある。

(2) まとめ

意見の要点	検討への反映内容
1 現状の奏楽堂の利用スケジュールを踏襲した形で活用する場合、民間の参画意欲は低い	現実的に想定される範囲で可能な限り収益事業に活用できる余地を広げた条件を設定する
2 施設のポテンシャルを評価した活用拡大アイデアの提案が複数あり、条件の見直しによる収益性向上可能性はある	施設のポテンシャルを最大限に活用する場合のシナリオも想定した事業条件の検討を行う
3 コンセプションとして設計する可能性はある。ただし、手法の利点を発揮するためには、民間への裁量権の付与と自由度の確保が不可欠	今後の検討課題を以下のとおり整理する。 ・ 運営事業者が施設を活用できる日数をどの程度確保できるか ・ 公演の内容の決定権を民間に付与できるか ・ 料金設定を民間において提案・決定できるか ・ 大学利用以外の公演スケジュールの調整・決定権を民間に与えられるか ・ 物販事業を認める条件の整理
4 集客性の向上によるインセンティブ付与はそれほど大きなインセンティブとして働かない可能性が高い	

VI. VFMの検討

VI- 1 . VFMの算出

(1) 定量評価について | VFMとは

- 定量評価は、VFM（Value for Money）を算出することによって行う。
- VFMとは、支払い（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を供給しようとする考え方を指す。PFI事業の方が従来型事業よりも「公共の支払いに対して効率的かつ効果的にサービスを提供」できる場合、PFI事業の方に「VFMがある」といい、PFI基本方針における特定事業の選定の根拠となる。
- PFI事業において、従来方式と比べて効率的かつ効果的にサービスを提供できる、すなわちVFMが生まれる要因は、民間に裁量やリスクが移転され、収入の向上やコストの削減が見込めるためである。

A. 民間事業者のリスクマネジメント能力の活用

- ① 公共と民間の間での適切なリスク分担
- ② 品質確保のためのプロジェクトマネジメント能力の発揮

B. 民間事業者の創意工夫の活用

- ③ 仕様発注でなく、性能発注であること
- ④ インセンティブ付与等による経営の効率化
- ⑤ 競争状況の中でのコストダウン努力

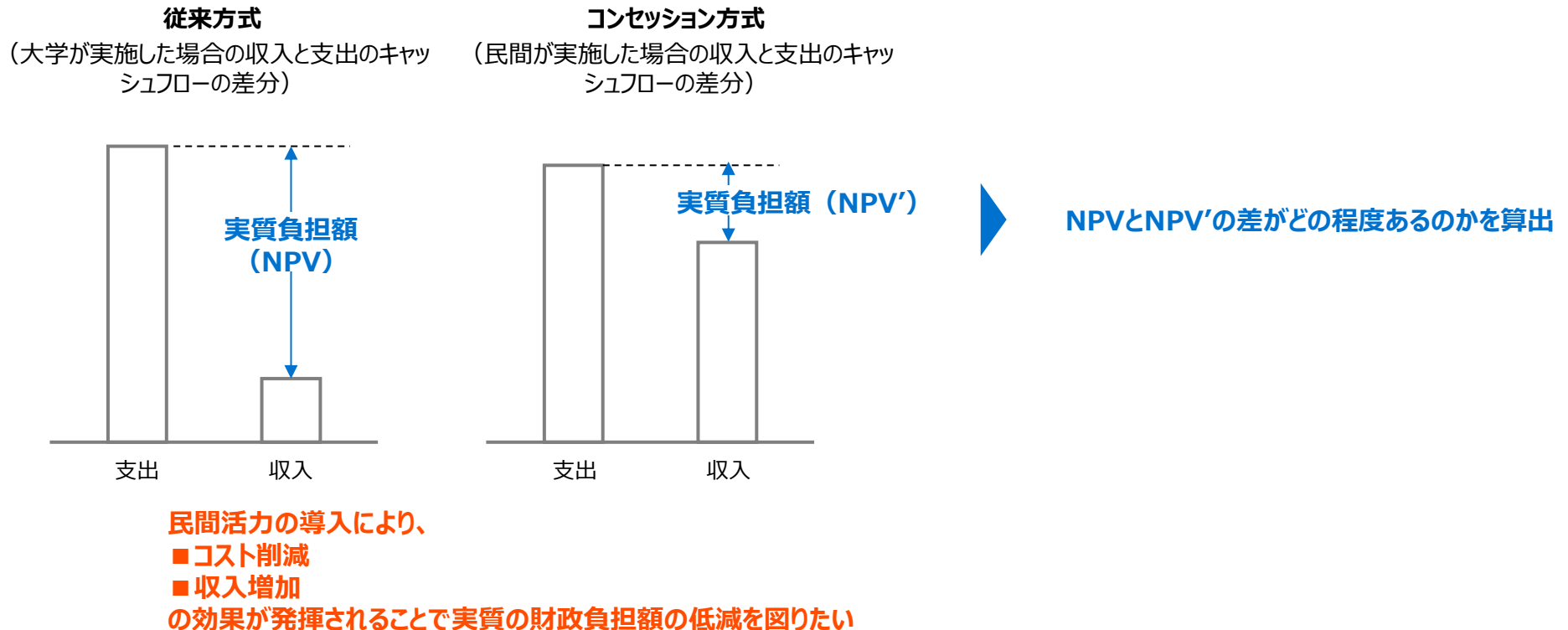
C. 長期・包括的業務執行による効率化

- ⑥ 長期・包括的発注
- ⑦ 複数業務の同一処理等による人員の合理的配置・機動力向上
- ⑧ 複数業務の同時検討による業務の統合化

同一水準のサービスの低価格での提供
または同一価格で上質なサービスの提供
による
VFMの達成

(2) 定量評価について | VFMの評価・算定の一般的な方法

- VFMは前述の概念を指す言葉であると同時に、従来の方式に対する官民連携手法の場合の、発注者の財政負担額の軽減割合も、VFMと呼ばれる。
- VFMは、従来型方式の場合の発注者財政負担額（PSC）に対する、官民連携方式の場合の発注者財政負担額（PFI-LCC）の割合で求めるのが一般的である。
- コンセッション事業においては、民間が事業を通じて利用料収入を得ることで維持管理運営費の一部または全部を賄うことを期待するため、収入と支出の差額である「実質の財政負担額」がどの程度異なるかを検討する。



出所：内閣府「VFM（Value For Money）に関するガイドライン」、
内閣府「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」

（３）VFM検討と感度分析の検討の流れ

- まず、現実的な事業条件に基づきVFMを算出した（①②）。
- 次に、パターンが複数想定される条件についてシナリオを設定のうえ感度分析を実施した（③④）。

VFM検討の流れ

① 現実的な事業条件の設定

これまでの検討を踏まえ、特に収入の見積に関する事業条件（公演利用可能日数、利用料金等）を設定。

② VFMの算出

①の前提において従来手法で実施した場合の収入・支出と、コンセッションの場合の収入・支出を算出のうえVFMを算出。
➡LCC（基本）

③ 感度分析の実施

レンジを設けるパラメータを設定し、収入の悲観/楽観シナリオを含めた複数パターンを算出し、各シナリオの影響度合いを定量的に把握する。

④ 感度分析の結果の考察

「事業者の収入」「大学の負担費用」及び「VFM」について検討

(4) 共通条件

- 比較するのは、大学が直接実施する場合（PSC）と、コンセッション方式を導入した場合（LCC）の2つとした。
- 業務範囲は、第Ⅱ章の検討を踏まえ、維持管理業務のうちの一部と運営業務とし、改修業務は範囲外とした。
- 事業期間は、第Ⅳ章の結果を踏まえ、運営期間を10年と設定した。

比較するパターン

大学による直接運営：従来方式
(PSC)

コンセッション方式
(LCC)

業務範囲

改修

対象外

維持管理

- 奏楽堂特殊設備保守管理業務
- ただしオルガンメンテナンスは対象外

運営

- 統括管理
- 予約受付・施設貸出
- 料金収受
- 舞台運営管理
- 広報・情報発信
- 公演誘致・営業活動
- 公演売上向上の支援
- 財産活用の実施及び支援
- 自主事業

事業期間

10年

(5) 収入 | VFMの算出方法（概要）

- 収入種別それぞれについて、以下の考え方にに基づき、PSC及びLCC（基本）の金額を算出した。

収入種別	算出する収入項目	PSC	LCC
A 学外公演利用の施設利用料金	施設利用料金（ホール・楽屋・ホワイエ・楽器・備品・設備等）	過去2年の実績値と同等程度と想定し、当該期間の平均値を採用	- 単価×利用日数 により算出。 - 単価は過去の実績に基づき設定 - 利用日数はR6年度において終日「空き時間」となっている日のうち、サウンディングを踏まえて一定の稼働率を設定のうえ公演利用日を見積
B 事業者による直接のサービス提供	自動販売機	過去2年の実績値と同等程度と想定し、当該期間の平均値を採用	施設稼働の増大に伴い比例的に増加するものとして設定
	キッチンカー貸付収入		
	カフェ・飲食事業	—	サウンディング結果に基づきツアー事業を行うものとし、事例により実施日数、参加者数、単価を設定
	ソフト事業	—	
C 学内公演利用の売上向上支援	売上向上のシェア	—	- 既存の学内公演の入場者数及びチケット単価について、サウンディングをもとに向上可能性を検討 - 売上向上が期待される額のうち、一定のシェア率を設定のうえその分が事業者収入と見込む
D 財産活用	広告	確実に得られる収益としてあらかじめ見込んでおくことは困難であるためVFMでは算出対象外とする	
	ネーミングライツ		

(5) 収入 | A : 学外公演利用の施設利用料金収入 (PSC)

PSC

- 学外公演利用の施設利用料金収入について、PSCは、これまでと同様の運営方法を行うため、過去の実績と大きく変更はないものと想定し、直近2か年（R4はコロナ影響のため除外）の利用料金収入実績の平均値を採用することとした。

利用料金収入実績

■実績 ※R4はコロナの影響が残っているものとして対象外とした

	R5	R6	平均
利用料金収入（実績）			

(5) 収入 | A : 学外公演利用の施設利用料金収入 (LCC : 貸館日数)

LCC

- LCCの施設利用料金収入は、貸館利用日数に利用料金単価を乗じることで算出する。
- 貸館として利用可能な日は、既存の利用形態のうち、最も公演を誘致しやすいと考えられる、「終日空き時間となっている休日」と想定した。令和6年度の実績から、休館日を除く47日に、実際に学外公演を行った7日を加え、54日が最大利用可能日数であると想定する。
- なお空き時間の中には、オルガン練習に利用されている日も含まれるが、本検討ではこれらも含めて最大限活用することを想定する。

空き時間の状況の整理 (R6実績)

➡空き時間のうち、平日/休日の終日が空いている「終日空き時間」を、新たに公演誘致できる可能性の高い日として抽出する

■ 貸館日数の設定

(R6実績)

終日空き日数	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
平日	5	1	0	0	3	1	1	1	0	0	2	2	16
休日 (休館日込み)	6	8	5	6	12	2	3	5	6	9	3	1	66

※教員のみ可の日程は空き日カウントなし

※3月平日の振替休館日は空き日カウント

休館日 (すべて休日)					9				3	7			
-------------	--	--	--	--	---	--	--	--	---	---	--	--	--

※お盆期間

※年末年始期間

休日 (休館日除く)	6	8	5	6	3	2	3	5	3	2	3	1	47
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(採用値)

シナリオ：休日の終日空き日 (休館日除く) を最大限活用する

上記の空き日には学外公演が実際に行われた日は含まれていないため、休日の開催件数7件を加算する

利用可能日数	54 日
--------	------

- ・貸館可能日数のうち、必ずしも100%が貸館予約として埋まるわけではない。
- ・そのため、サウンディング調査を踏まえ、本施設において期待できる稼働率を70%として設定した。

サウンディングでの意見要約（稼働率）

- ・公演内容次第で土日の8～9割を埋めることが可能
- ・土日祝日はすべて対象にできる
- ・7割程度は稼働できる
- ・休日を中心に月8日×12ヶ月＝約100日のうち、7～8割は埋まる
- ・6割程度の日程は稼働可能
- ・土日であればすべて埋める形で誘致可能
- ・平日も週1日程度は誘致可能

回答の傾向

- ・都心に位置する1,100席のホールとして一定の需要が期待でき、公演誘致可能な休日のうち概ね6～8割程度は埋めることができるという回答が多い
- ・平日が学内利用でスケジュールが埋まりやすいことを考慮し、休日を中心に稼働を高めることが望ましいと考える民間事業者が多い

本検討での設定条件

貸館として利用可能と想定する
54日のうち70%が稼働すると
想定

(5) 収入 | A : 学外公演利用の施設利用料金収入 (LCC : 利用料金単価)

LCC

- 既存施設における利用料金設定の対象には、ホールその他、楽屋・ホワイエ・楽器・備品・設備等が含まれ、借りる範囲に応じて金額が異なる他、借りる時間枠（半日・全日等）によって単価が異なる。
- そのため、過去の利用実態を踏まえ、過去2年度の収入実績から公演1件あたりの利用料金を算出し、これを単価として採用することとした。利用料金単価は648,315円/件である。

1件あたり平均利用料金収入

■ 利用料金単価の設定 ※R4はコロナの影響が残っているものとして対象外とした
(件数)

	R5			R6		
	平日	休日	計	平日	休日	計
学外公演（有料）	2	6	8	1	6	7
学外公演（無料）	0	1	1	0	1	1
総計			9			8

(利用料金実績)

	R5	R6	平均
利用料金収入（実績）	6,454,450	4,635,750	5,545,100

(1件あたり利用料金単価) : 利用料金収入（実績） / 学外公演の件数

	R5	R6	平均
平均の利用料金単価/件	717,161	579,469	648,315

(5) 収入 | A : 学外公演利用の施設利用料金収入 (LCC : 収入の算出)

LCC

- 以上の整理を踏まえ、LCCの場合の施設利用料金収入は、利用可能日数×稼働率×利用料金単価により算出するものとし、約24,506千円と設定した。

民間が運営を実施する場合

※民間の創意工夫により貸館利用日数が増えるものとする

※特に、週末の終日空いている日数を最大限活用する

利用料金単価	648,315 円/件
利用可能日数	54 日
休日稼働率	70%
利用料金収入	24,506,304 円/年

サウンディング結果より

(5) 収入 | B : 事業者による直接のサービス提供による収入 (PSC)

PSC

- サービス提供による収入について、PSCは、これまでと同様の運営方法を行うため、過去の実績と大きく変更はないものと想定し、直近2か年の自動販売機手数料とキッチンカー販売手数料の実績の平均値を採用することとした。

サービス提供による収入の実績

■実績 ※R4はコロナの影響が残っているものとして対象外とした

	R5	R6	平均
自動販売機手数料			
キッチンカー販売手数料			

○自販機収益

	R4	R5	R6
手数料（大学の収入）			

○キッチンカー売上げ

	R4	R5	R6

- サービス提供のうち、自販機についてはこれまでと同様に設置・運営するものと想定する。
- カフェ等の飲食店舗については、多くの民間事業者が常設に消極的であるため、常設の店舗設置は見込まない想定とする。キッチンカーやケータリング・ワンドリンク等の実施については肯定的な意見が見られるため、LCCでは収入として見込む。
- ソフト事業による収益性についてはあまり期待できない意見が多いものの、ホールのツアー企画については複数の事業者から実施可能性があるという意見が得られたため収入項目の一つとして見込むものとした。

サウンディングでの意見（飲食店舗・サービス）

- 飲食関係の事業を独立採算で実施することは難しい
- 常設のカフェよりもキッチンカーが実施しやすい
- ワンドリンク付のチケット販売の可能性
- 収益施設を設置するにはロビーは狭い
- カフェの設置についても収益性は限られる
- 飲食・弁当提供、打ち上げ等の立食の提供等は考えられる
- カフェよりも自動販売機のほうが売上が期待できる

サウンディングでの意見（ツアー等ソフト事業）

- 託児サービスやガイドツアーのソフト事業は収益としては見込めない
- バックヤードツアーを有料で実施することは考えられるが
- アート展示、託児サービス、アーティストマネジメントによる収入が想定
- 施設前の屋外空間でのイベント開催等が検討可能
- コインロッカー貸し出し
- ホワイエや会議室のみを利用するプラン（リモート作業等）

➡自動販売機、飲食物提供（キッチンカーやワンドリンクチケット等）、ツアー企画を収入項目として設定

(5) 収入 | B : 事業者による直接のサービス提供による収入

LCC

- ・自動販売機手数料、飲食サービスによる手数料は公演数の増大に比例して増加するものとした。
- ・バックステージツアーについては、他事例を参考に単価、人数、回数を設定した。

自動販売機手数料

※施設稼働の増大に伴って比例的に自動販売機売上が増えるものと想定

	基準額	稼働日数増加率	手数料計	
自動販売機手数料				※基準額×稼働日数増加率

ツアー開催

	単価	人数	回数	計
バックステージツアー参加料				
設定根拠	事例平均	仮定値	2月に1度	

■他事例

	東京文化会館	東京芸術劇場	すみだトリフォニーホール
単価	1100	500	500
定員（1回あたり）	25/60	20	5～30
開催回数（/年）	5	9	6
データ時点（年度）	2025年	2025年	2021年
備考	建築編と舞台編	回によって内容は異なる	

ワンドリンクチケットの販売

- ・提供方法には、買取方式、販売委託方式、ケータリング、場所貸しなどの方式が考えられる
- ・本検討では、過去のトラックレコードからデータを得やすい場所貸し方式で推計を行う（軽食、ドリンク程度の販売を行う事業者が場所を提供）
- ・運営事業者の収入は販売手数料（場所利用料）となる
- ・販売事業者の手数料負担力は、売上対比で現状のキッチンカーと同程度とする
- ・公演日数の増加と比例して販売額が増加すると仮定し、同様に手数料も比例して増加する

	基準額	稼働日数増加率	手数料計	
飲食事業者販売手数料				※基準額×稼働日数増加率

(5) 収入 | C : 学内公演利用の売上向上支援による収入 (LCC : 現状の整理)

LCC

- 学内公演利用の売上向上のLCC（基本）を算出する上で、公演件数・平均入場料・平均入場者数の実績値を整理する。
- 学内主催の有料公演の開催件数は約45件であり、これらすべてに対して何らかの支援を行うことを想定する。
- 学内主催の有料公演の現状の平均入場料は3,000円程度、平均入場者数は500人程度である。

学内主催（有料）の公演実績

(実績)

公演件数（件）

年度	R5	R6	平均
件数	46	44	45

入場料（円）

年度	R5	R6	平均
件数	2,957	3,034	2,996

入場者数（人）

年度	R5	R6	平均
件数	513	510	512

※入場料＝複数の席種がある場合は最大値を抽出している

(5) 収入 | C : 学内公演利用の売上向上支援による収入 (LCC : 向上可能性)

LCC

- 平均入場料の設定については、公演内容によるため、実績値の3,000円を据え置きとする。
- 平均入場者数については、プロモーションの支援の他、公演企画内容への助言を行うことで増やせるという回答が多く見られ、概ね600～800人まで増加することが期待される。よって、700人をLCCと設定した。

サウンディングでの意見（入場料）

- 明確に言及した事業者なし
- 一部事業者から「公演内容による」との意見あり

➡実績値の3,000円を設定

サウンディングでの意見（入場者数）

- 600～700人程度
- 公演内容に関する裁量が必要
- 広報宣伝に改善の余地あり
- 集客が6～7割を超えるような目標を設定することが多い
- 公演内容によるが800～1,000人にまで高めることができるのでは
- 現状より200名程度増やせる

➡概ね600～800人まで増加させられるとの意見あり
➡平均値として700人をLCCに設定

(5) 収入 | C : 学内公演利用の売上向上支援による収入 (LCC : 算出結果)

LCC

- LCCの場合は、入場者数が平均512人（既存実績）から700人まで増加するものと見積もった。
- したがって、公演件数、入場料が現状と同じ場合でも、各回平均189人の入場者数増加の影響により、期待される売上増加分は約25,409千円である。
- このうち、売上向上に寄与した事業者の貢献分として、「シェア率」を設定する。シェア率は、本検討では10%と仮定した。したがって、事業者が得る収入は売上増加分のうち10%の2,540,933円である。

収入C算出結果

民間が運営を実施する場合

サウンディングより、学内公演（有料）の入場者数が増えると仮定
チケット販売手数料相当分を運営事業者に還元すると想定

期待増加売上	25,409,329 円/年
シェア率	10% ※サウンディングより
事業者の収入	2,540,933 円/年

(実績)

公演件数（件）				
年度	R5	R6	平均	
件数	46	44	45	

入場料（円）				
年度	R5	R6	平均	
件数	2,957	3,034	2,996	

入場者数（人）				
年度	R5	R6	平均	
件数	513	510	512	

➡

(増加見込み)		
期待値		増加分
45	サウンディングより	0
期待値		
2,996	サウンディングより	0
期待値		
700	サウンディングより	189

➡

(5) 収入の算出結果一覧

- 各項目の収入を見積もった結果、PSCの場合は約5,885千円／年、LCCの場合は約29,756千円／年となった。PSCとLCCの差は約23,870千円である。

(単位：円)

		PSC	LCC
A 学外公演利用の施設利用料金収入		5,545,100	24,506,304
B 事業者による直接のサービス提供による収入	自動販売機手数料	324,002	2,499,440
	キッチンカー販売手数料	16,182	124,833
	飲食事業者販売手数料	0	
	バックステージツアー参加料	0	84,000
C 学内公演利用の売上向上支援による収入		0	2,540,933
		5,885,284	29,755,510

(6) 費用 | VFMの算出方法 (概要)

- 舞台設備の維持管理・運営費は、既存施設の実績をもとに従来方式の額を算出し、コンセッションの場合も一括発注によるコスト縮減が見込めないため同額に設定した。

想定される業務項目			PSC	LCC
維持管理	建築保守管理		(一般的な施設の維持管理業務の内容であり、大学全体の複数施設を対象として包括管理した方がコストメリットが大きいと考えられるため、業務範囲から除外)	
	建築設備保守管理			
	植栽外構管理			
	清掃・環境衛生管理			
	警備			
	奏楽堂特殊設備保守管理	舞台床機構	既存施設の実績より算出	一括発注によるコスト縮減は見込めないため、PSCと同額に設定
		音響		
		舞台照明		
		UHD収録システム(映像)		
		吊物機構・可変天井		
	オルガンメンテナンス		(一括発注によるメリットが小さく、利益にもつながりにくいため、業務範囲から除外)	
修繕		(民間事業者にとってはリスクが大きいため、業務範囲から除外)		
運営	舞台運営管理		既存施設の実績より算出	一括発注によるコスト縮減は見込めないため、PSCと同額に設定

(6) 費用 | VFMの算出方法 (概要)

- 運営業務の費用は、人件費と事業費に分けて検討し、人件費は人員体制と単価の検討により、事業費は類似事例より算出した。
- その他、開業準備業務の費用と、公募にかかるアドバイザリー費、SPCの経費等を算出した。

想定される業務項目		PSC	LCC
	予約受付・スケジュール管理	(学内の利用が大部分を占めるため、調整の労力を考慮し、大学が実施することが望ましい)	
運営業務	統括管理	人件費：人員体制を検討のうえ、単価を乗じて算出 事業費：類似事例より算出	人件費：PSCより1名職員を増やして算出 事業費：PSCと同額に設定
	予約受付・施設貸出		
	料金収受		
	広報・情報発信		
	公演誘致・営業活動		
	公演売上向上の支援		
	財産活用の実施及び支援		
開業準備業務		-	体制を検討のうえ人件費を算出
アドバイザリー費・SPC経費等		-	一般的な例に基づき算出

(6) 費用 | 維持管理・舞台運営管理業務

- 維持管理費の算出根拠は、①既存施設の費用、②類似他施設の費用、③専門事業者からの見積の取得のいずれかが選択される場合が多い。③は高い精度が期待できるが、相当程度の詳細な条件提示が必要であるため、現時点では①または②で算出することとした。
- 妥当な費用水準を検討するため、現状の奏楽堂の費用を事例と比較した。他種の施設では面積当たりの単価で比較する場合が多いが、音楽ホールは席数あたりの単価を算出する方が妥当と判断。
- 他事例では舞台設備の保守管理と運営を一括発注する場合のデータが複数得られたため、維持管理費＋運営費を比較。いずれも奏楽堂の費用を上回らなかったため、実績値をベースにPSCを算出する。
- サウンディングにおいて、「一括で受託しても各設備の保守管理を外部委託することになるためコスト削減は期待できない」という意見が多数聞かれているため、PFI-LCCもPSCと同額に設定した。

保守管理＋運営

維持管理費 **35,260 千円**

採用値：既存施設 **32.00 千円/席**

各施設実績

施設名	奏楽堂	高萩市文化会館	北斗市総合文化センター	那覇文化芸術劇場
所在地	東京都台東区	茨城県高萩市	北海道北斗市	沖縄県那覇市
建設年	1998	1980	1997	2021
席数	1,102	670	1,300	1,853
維持管理費＋舞台運営費	35,260,219	21,054,000	15,642,000	35,046,000
データ時点	2022-24年度の平均	2019,2025年度の平均	2,023	2,023
単価（円/席）	31,997	31,424	12,032	18,913

(6) 費用 | 維持管理・舞台運営管理業務

- 他事例との金額の差は、映像や客席天井機構の操作など、奏楽堂特有の業務によって生まれている可能性があるため、各特殊設備ごとの維持管理費も事例と比較し、過度に低くなっていないことを確認した。（映像・客席天井機構は事例なし）

舞台床機構		
維持管理費		千円
採用値：既存施設		千円/席

各施設実績			
施設名	奏楽堂	長岡総合会館	味噌市民センター
所在地	東京都台東区	静岡県伊豆の国市	愛知県小牧市
建設年	1998	1993	1996
延床面積 (㎡)	6,540	8,720	3,638
席数	1,102	1,398	500
維持管理費		1,346,000	440,000
データ時点		2,025	2,025
単価 (円/㎡)		154	121

舞台照明		
維持管理費		千円
採用値：既存施設		千円/席

各施設実績		
施設名	奏楽堂	長岡総合会館
所在地	東京都台東区	静岡県伊豆の国市
建設年	1998	1993
延床面積 (㎡)	6,540	8,720
席数	1,102	1,398
維持管理費		1,080,000
データ時点		2,025
単価 (円/㎡)		124

音響		
維持管理費		千円
採用値：既存施設		千円/席

各施設実績		
施設名	奏楽堂	長岡総合会館
所在地	東京都台東区	静岡県伊豆の国市
建設年	1998	1993
延床面積 (㎡)	6,540	8,720
席数	1,102	1,398
維持管理費		1,120,000
データ時点		2,025
単価 (円/㎡)		128

(6) 費用 | 運營業務の人件費

- ・舞台運営以外の運營業務の人員体制は、他の類似施設へのヒアリングで得た情報をもとに設定した。民間運営の場合、広報営業をより積極的に行うと想定し、事業系の職員を1名増員するものとした。
- ・一般的に、民間が運営する場合の人件費は、業務効率化等によるコストの縮減を見込んで設定する場合が多いが、サウンディングにおいて人件費が近年増加傾向にあり運営リスクにもなり得るとの意見が得られたため、本検討では削減率を設定しないこととした。

大学が運営を実施する場合

大学が運営を実施する場合

総支給額 28,396 千円/年

給与テーブル

職階	基準単価
課長	
係長	
主任	
事務支援職員	

支給額試算

部門	役職	人数計	給与区分	支給額
統括管理（施設管理兼務）	責任者	1名	課長	
	担当者	1名	事務支援職員	
事業系（事業企画・広報営業）	責任者	1名	係長	
	担当者	1名	事務支援職員	
総務系	責任者	1名	係長	
計		5名		¥28,395,640

民間が運営を実施する場合

民間が運営を実施する場合

総支給額 35,629 千円/年

給与テーブル

社員の給与は公務員対比 100% とする

職階	基準単価
課長	
係長	
主任	
事務支援職員	

支給額試算

部門	役職	人数計	給与区分	支給額
統括管理（施設管理兼務）	責任者	1名	課長	
	担当者	1名	事務支援職員	
事業系（事業企画・広報営業）	責任者	2名	係長	
	担当者	1名	事務支援職員	
総務系	責任者	1名	係長	
計		6名		¥35,629,400

(6) 費用 | 事業費

- その他、事業に関わる事業費や事務費を類似事例の平均値として算出した。

総支給額

事業費等

5,399 千円

採用値：各事例の平均

4.90 千円/席

各施設実績

施設名	宇治市文化会館	関内ホール	みなとみらいホール
所在地	京都府宇治市	横浜市中区	横浜市西区
建設年	1984	1986	1998
延床面積 (㎡)	7,530	8,968	18,688
席数	1,702	1,302	2,460
事業費等	4,493,000	8,104,000	14,354,000
事業費等の細目	通信費、事務用品費、備品購入費、消耗品費、支払いリース	旅費、消耗品費、会議賄い費、印刷製本費(広報費含む)、通信費、図書購入費、施設賠償責任保険、地域協力費、職員等研修費、振込手数料、手数料、リース料	旅費、消耗品費、会議賄い費、印刷製本費、通信費、備品購入費、図書購入費、施設賠償責任保険、職員等研修費、振込手数料、リース料、手数料、地域協力費
データ時点	2023年度	2023年度	2023年度
単価 (円/席)	2,640	6,224	5,835

（６）費用 | 維持管理運営費 まとめ

- 以上の試算より、従来型の維持管理費は69百万円/年と設定した。コンセッションの場合には、コスト削減率を見込んで設定することが多いが、近年の物価高騰や人件費高騰の状況を踏まえ、積極的なコスト削減が期待しづらいと想定し、保守的に削減率は設定しない。大学が実施する場合に比べてコンセッションとする場合のほうが人員が多いためコスト増となっている。
- なお、この経費には学内公演の実施に係る経費（藝大フィル人件費や指揮者人件費など）は含まれていない。

維持管理・運営費

（千円・税込）

	従来手法	コンセッション
維持管理・運営費	69,055	76,289
維持管理+舞台運営費	35,260	35,260
運営費（人件費）	28,396	35,629
事業費	5,399	5,399

(6) 費用 | 開業準備費用

- 開館 1 年前から、貸館予約の受付、貸館の広報・営業活動の業務が発生すると想定した。また、事務支援職員も開業 1 か月前から勤務すると想定し、人件費を開業準備費として見込んだ。

開業準備費用

23,297 千円

内訳

コンサルティング費用 5,000 千円
給与 23,291,640 千円

職階	基準単価
課長	
係長	
主任	
事務支援職員	

役職	人数計	給与区分	開館前勤務期間	支給額	備考
統括管理	1名	課長	1年		開館1年前から勤務
責任者	2名	係長	1年		開館1年前から勤務
担当者	2名	事務支援職員	0.083年		開館1ヶ月前から勤務
計	5名			¥23,291,640	

(6) 費用 | アドバイザー費、SPC経費等

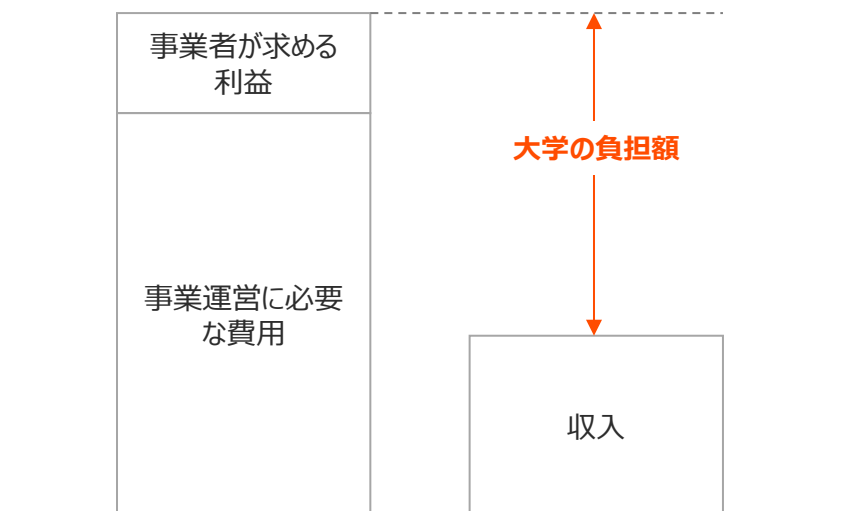
- 民間（コンセッション）の場合は、コンセッション事業者公募にあたり、アドバイザー費用が2年間必要となる。
- 民間（コンセッション）の場合は、事業開始前の1年間、SPC開業費、SPC経費が必要となる。

アドバイザー費用	20,000千円/年
SPC経費等	資本金：10,000千円 開業費：7,170千円 経費：3,000千円/年

(7) 大学が負担する費用の考え方

- VFMの算定上設定した事業条件では、最も大きい収益源である貸館が可能な日数が限定されており大学利用が主になっていることから、事業者が得る収入が施設運営に必要な費用を下回ることがわかった。そこで、大阪中之島美術館の事例を参考とし、「事業運営に必要な費用及び事業者の求める利益水準の合算額から、本事業で得られると想定する年間収入を控除した額」をサービス対価として設定することとした。
- 事業者の求める利益水準は、「財務省 年次別法人企業統計調査（令和6年度）」のサービス業の営業利益率の過去3年度分の平均値×見込み収入 により設定した。

大学の費用負担の考え方



本事業の年間利益額の算定

利益率の設定：サービス業の過去3年度の営業利益率の平均値とした

出所：財務省年次別法人企業統計調査（令和6年度）

サービス業	2022	2023	2024	直近3年平均
売上高（億円）	1,758,325	1,931,251	2,098,277	1,929,284
営業利益（億円）	116,441	129,568	170,001	138,670
営業利益率（％）	6.6%	6.7%	8.1%	7.2%

➡想定年間収入額に上記で設定した利益率（7.2％）を乗じたものを、事業者が求める利益と設定した

(8) 各方式で共通の条件

- 割引率は、内閣府のVFMガイドラインにおいてリスクフリーレートを用いる方法等が推奨されており、多くの事例で長期国債利回りなどが利用されている。
- 本調査では、事業期間と同じ10年国債利回りとGDP年度デフレーターについて、長期的なトレンドを踏まえた設定とするため20年平均を用い、下表①－②より0.48%と設定する。

			20年平均
割引率	0.48%	①10年国債利回り(名目値、平成16年度(2004)～令和6年度(2024)の平均)	0.751128794
		②GDP年度デフレーター（前年度比）（2010年～2024年の平均）	0.271428571

（出所：財務省「国債金利情報」、内閣府 国民経済計算（GDP統計）統計表一覧（2025年10-12月期 1次速報値））

(9) VFMの算出結果

- 大学負担額は、事業期間合計で従来方式の場合に約718百万円、コンセッション方式の場合に約680百万円となった（現在価値換算前）。開業後の運営にかかる経費としては、1年度あたり約8.2百万円の削減に相当する。
- VFMは15.9%となり、コンセッション方式のほうが定量的な優位性がある。

※コンセッションの事業範囲とした業務の内容を大学が実施した場合よりもコスト削減が期待されるという結果であり、現在の維持管理運営費からの削減率ではない。

大学負担額	事業期間合計(単位：千円・税込)	
	従来方式	コンセッション
①歳入（キャッシュイン）	64,738	0
利用料金等	64,738	0
②歳出（キャッシュアウト）	782,905	679,879
維持管理・運営費	782,905	591,692
アドバイザー費/CM費	0	44,000
SPC経費	0	44,187
③大学負担額（②－①）	718,167	679,879
④現在価値	701,927	590,466
適用割引率	0.48%	0.48%
VFM	15.9%	

VI-2. 感度分析

(1) 感度分析の論点と設定するパラメータ

- コンセッションでは、事業者の創意工夫を活かすことで収入源を拡大し、得られた収益をよりよいホール運営に還元しつつ、大学の負担を低減することを目的の一つとしている。
- 一方、これまでの検討において、本事業では一定の大学の費用負担が発生すること、事業者の見込み収入がそれほど大きくないことが明らかであり、必ずしも上記の目的を十分に達成できない可能性がある。
- そのため、収入拡大に直接関係する事業条件（パラメータ）として、貸館日数（利用可能日数・稼働率）と利用料金単価について一定の幅を設けて感度分析を行うことで、大学・事業者にとってより望ましい事業条件を検討することを目的とする。

論点	検証項目	パラメータ
<u>いかに収入可能性を拡大できるか？</u> ▶どの程度利用可能日数を拡大すべきか ▶どの程度利用料金を引き上げるべきか	事業者収入 (期待できる収入が事業者にとって魅力的かどうか) 大学の費用負担（運営収支差額） (現状と比較して大きな負担削減効果が期待できるか) VFM (コンセッションの実施にあたり十分な削減率が発揮されるか)	① 利用可能日数 ② 稼働率 ③ 利用料金単価

（２）パラメータの設定について

- ３つのパラメータについて、類似事例やサウンディング結果をもとに複数のパターンを設定した。
- 感度分析は、稼働日数と稼働率の２変数を変化させた場合に加え、稼働日数及び稼働率をVI-1の条件に固定したうえで利用料金単価を変化させた場合の「検証項目（前頁参照）」の変動を確認した。

パラメータ	設定条件
稼働日数	• VI-1で設定した日数を基準とし、それより少ないパターンから多いパターンまで６パターンを設定 • 最小27日～最大111日の間で設定した
稼働率	• VI-1で設定した稼働率を基準とし、それより低いパターンから高いパターンまで３パターンを設定 • 全国の音楽ホールの稼働率やサウンディング結果をもとに60～90%の間とした
利用料金単価	• VI-1で設定した利用料金単価を最低基準とし、類似事例等をもとに４パターンを設定 • 最大1,736,900円（全日）までの間で設定した

(3) 感度分析の結果

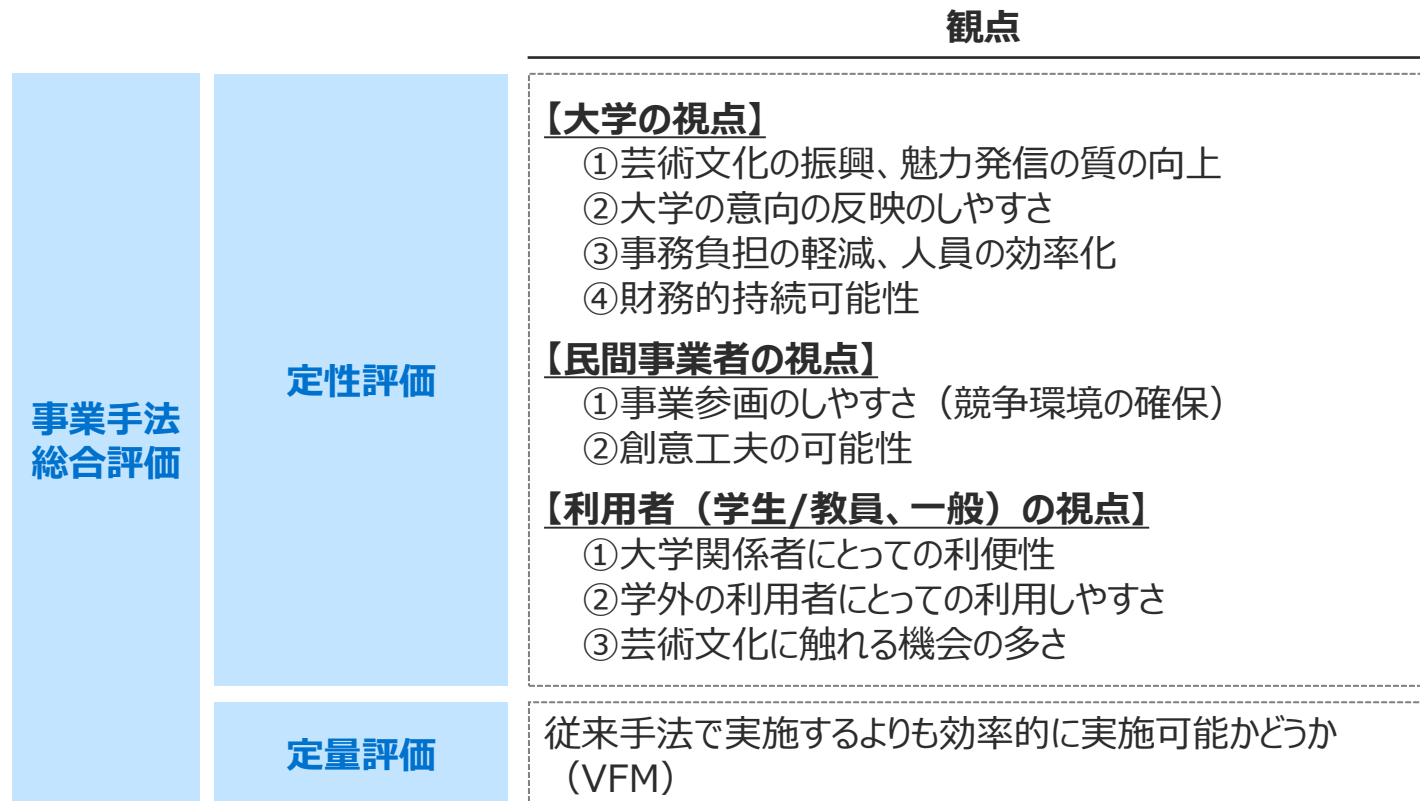
- 利用可能日数と稼働率を同時に変動させて行った感度分析から、どのパターンでも収入は現状よりも増える見込みであり大学の費用負担は軽減可能だが、事業者の関心及び高いVFMが期待できる水準とするためには大幅な利用可能日数の拡大が必要であるとの示唆が得られた。
- また、利用料金単価を上げることで利用可能日数、稼働率を最大限高めた場合と同等の効果が期待できることがわかった。ただし、利用料金が高い場合には利用ニーズが低下する可能性もある点については留意が必要である。

分析パターン	検証項目	結果
利用可能日数と稼働率 を変動させて分析	事業者収入	- 稼働率、利用可能日数が共に最も小さいパターンでは約1,600万円、最も大きいパターンでは約7,000万円の収入が見込まれる結果となった。 - 事業者の関心を得られる可能性が高まる水準の事業規模となるのは、利用可能日数が少なくとも約100日程度は必要であると考えられる。
	収支差額 (大学の費用負担)	- 稼働率、利用可能日数が共に最も小さいパターンでは約6,200万円、最も大きいパターンでは約1,100万円の大学の費用負担が発生することが見込まれる結果となった。 - いずれのパターンでも、仮説的に試算した大学が現状負担している費用と比べて小さく、コンセッション導入により収入が増えることで一定の負担軽減が見込まれる。
	VFM	- 稼働率、利用可能日数が共に最も小さいパターンでは-4.0%、最も大きいパターンでは約73.4%のVFMが見込まれる結果となった。 - VFMが少なくともプラスになるためには、最低でも利用可能日数を27日、稼働率を90%とする必要がある。
利用料金単価のみを 変動させて分析 (利用可能日数及び稼働率は基本のVFM算出と同じ条件)	事業者収入	- 利用料金が最大のパターンでは約7,100万円の事業者収入が期待できる試算結果となった。 - 現状と同等の利用料金単価の試算と比べて約2.4倍の収入拡大が期待される。
	収支差額 (大学の費用負担)	- 利用料金が最大のパターンでは大学の費用負担を約1,000万円まで低減させることが可能との試算結果となった。 - 現状と同等の利用料金単価の試算の場合の0.22に相当し、大幅なコスト削減につながり得る。
	VFM	利用料金が最大のパターンではVFMが74.3%となり、大幅なコスト削減が期待される。

Ⅶ. 総合評価

（１）事業手法評価の考え方（全体像）

- 本事業で検討対象としている「コンセッションスキーム」の是非について、定性的・定量的な観点から評価を行った。
- 定性評価については、大学、民間事業者、利用者の視点から複数の観点を設定した。
- 定量評価については、大学の費用負担の効率化がどの程度期待できるかによって評価した。



(2) 総合評価

- コンセッション方式では運営の質向上、事務・財務負担の軽減、民間ノウハウの活用や芸術文化振興機会の多さの観点から従来方式よりも優位である。また、定量的にもメリットが確認された。ただし、これらのメリットが発揮されるのは十分な裁量権が民間に付与される場合においてのみである。

評価項目			従来方式	コンセッション方式
定性評価	大学の視点	芸術文化振興・発信の質向上	大学の専門知と連動した取組等が実施しやすく、質の高い文化を発信することができる	大学が主体となって行う公演等は継続することに加え、民間ノウハウを活用し、より幅広い芸術文化に触れる機会を多く設けることが期待される
		施設の運営方針に対する大学の意向反映	学内での調整がつけば運営方針については大学の意向のみで決定することが可能	(一部を除き) 経営の裁量が民間に委ねられるため運営期間中の運営方針の大きな変更は大学の意向のみで行うことは難しい 民間の提案を受けただうで方針を決められる点はメリットがある
		事務負担、人員効率化	現状と変わらない、またはより積極的な情報発信等を行う場合は負担増の可能性あり	民間事業者において業務を実施するため大幅な効率化が期待できる
		財務的持続可能性	収益拡大余地が小さく大学の大きな費用負担が続く	民間ノウハウを活用した収益源の拡大・大学の費用負担低減が期待できる ただし民間の撤退リスクがあることに留意が必要
	民間事業者の視点	事業参画のしやすさ	運營業務への民間の関与余地は小さい	経営を民間に任せ、一定の日数を開放する等の柔軟性がある前提において複数の事業者からの関心あり
		創意工夫の可能性	大学がマネジメント主体となるため創意工夫の余地は極めて限定的	民間事業者が運営可能な日数、利用料金等の運営条件の柔軟性を確保する前提において創意工夫の余地は大きい
	利用者の視点	大学関係者の利便性	大学の意向のみで利用内容やスケジュールをコントロールできるため利便性が高い	大学利用枠があらかじめ定められるためそれ以外の枠への利用拡大や事業期間中の方針変更等が効きづらい
		学外利用者の利用しやすさ	学外の団体等が利用できる日が少なく活用しづらい	現状よりも利用可能枠が拡大され、利用しやすくなる
		芸術文化に触れる機会の多さ	現状と変わらない	外部公演の枠が増えることでより多くの人への機会提供が可能
定量評価 (VFM)			—	15.9%
総合評価			大学の利用ボリュームを最優先としたい場合には優位だが、コスト削減や質向上のメリットは極めて限定的	活用可能な日数の拡大など運営における裁量権が十分確保可能な前提において運営の質向上、コスト削減効果共に従来方式より優れている

Ⅷ. 事業スケジュールの検討

事業スケジュール（案）

- ・ 現時点において想定される事業スケジュール案について整理した。サウンディング調査の内容も踏まえた上で、大規模改修業務と維持管理・運営事業は別業務として実施することを想定する。
- ・ 募集要項等について検討する前に、今年度明らかになった検討課題について、十分学内の合意を図る必要がある。
- ・ 実施方針公表～実施契約締結までのスケジュールや開館準備に要する期間については、先進事例を踏まえながら本事業の特徴を鑑みて、今後スケジュールを精査していくことが考えられる。



募集要項の検討段階の前に、以下の検討課題等について学内調整を要すると考えられる。

- ・ 運営事業者が施設を活用できる日数をどの程度確保できるか
- ・ 公演の内容の決定権を民間に付与できるか
- ・ 料金設定（単価）を民間において提案・決定できるか
- ・ 大学利用以外の公演スケジュールの調整・決定権を民間に与えられるか
- ・ 物販事業を認める条件の整理
- ・ 事業条件の詳細 等

公募条件を検討する際に改めてサウンディング調査を実施することが想定される。

【実施目的】

- ・ 事業者の参加意向や事業者がより参加しやすい公募条件を把握する

- ・ 実施方針の策定・公表
- ・ 特定事業の選定
- ・ 事業者選定手続き（審査、競争的対話、優先交渉者の選定、基本協定の締結）
- ・ 実施契約締結・公表等を行う。

開館準備業務として以下の業務を実施することが考えられる。詳細については今後精査が必要である。

【開館準備業務】

- ・ 引き継ぎ業務
- ・ 利用規約等の作成
- ・ 維持管理・運営業務に係る準備
- ・ 予約受付準備
- ・ 事前広報・誘致業務
- ・ オープニングイベント実施業務 等

IX. 今後の検討課題の整理

今後の課題 | コンセッション成立の前提に係る検討課題

【コンセッション成立の前提に係る検討課題】

- 運営事業者が活用可能な日数の設定
 - サウンディングからは、施設のポテンシャルの高さを踏まえ十分に外部公演を誘致可能との意見が得られた。一方、現状の施設利用では、大学のイベントやオルガン練習に使われている時間帯が多く、外部への貸し出し余地が少ない。
 - 仮に終日空いている休日を最大限活用するとしても、一定のVFMが発現するが、実質の金額としての削減額はそれほど大きくない。
 - 以上から、事業者の関心が得られ、かつ大学にとって収益化によるコスト削減や文化芸術振興への還元というメリットを得るためには、感度分析の結果も踏まえ、利用可能日数を100日程度まで拡大することが必要である。
- 利用料金の設定
 - 利用可能日数に一定の制限があることは避けられない以上、収益力を上げるには利用料金単価を上げる必要がある。
 - 現状の利用では減免の影響などにより実際の規定よりも安い金額で利用されており、都内の類似施設と比較しても単価アップの余地はあると考えられる。
 - さらに、外部公演を事業者が誘致する場合、営業戦略を踏まえた適切な単価設定の裁量を民間に委ねることが望ましい。
 - 以上から、大学として既存の利用料金規定よりも高い金額設定の提案の許容可能性、具体的な単価設定を民間提案に委ねることができるかどうか、運営段階での運用ルールを今後検討する必要がある。
- 収益事業の内容に関する事業者提案余地
 - 事業者が奏楽堂を利用するにあたり、公演の企画内容には幅広いものが含まれる可能性がある。より柔軟な活用をするためには、ある程度多様な利用を認める運用とすることが望ましいと考えられる。
 - また、物販事業などの付帯的な収益事業の実施は、収益性向上にそれほど大きなインパクトはないものの、公演の誘致可能性を左右するものである。可能な限り実施を認めるルールを検討することが望ましい。

今後の課題 | コンセッションとする場合の検討課題

【コンセッションとする場合の検討課題】

- 前頁の条件が整う前提でコンセッション事業が実施可能な場合は、事業スケジュールやリスク分担等の詳細な事業条件について、民間事業者の意向も踏まえて決定する必要がある。
 - 運営事業者が活用可能な日数や具体的な日程の決定方法に関するルール設計
 - 大学の費用負担の考え方（本検討では必要な費用をすべて大学が負担することとしたが、今後の検討により民間利用部分との按分により一部の費用を民間負担とすることも考えられる）
 - コンセッション事業の期間については、「10年以上の事業期間の提案を可とする」「事業期間の途中の届け出・協議による延長の余地を残す」条件の有無を検討
 - 実施方針公表～実施契約締結までのスケジュールや開館準備に要する期間については、先進事例を踏まえながら本事業の特徴を鑑みて、今後スケジュールを精査していくことが考えられる
 - リスク分担については、特に需要変動リスク等の留意すべきリスクに関して詳細に決定

X. 検討協議会の実施

検討協議会の実施概要

- ・協議会は、学内の委員及び学外の委員を選出した。検討の進捗に応じて、以下 3 回の協議会を実施した。

回	実施日時	アジェンダ
①	2025年10月30日（木） 16：00～18：00	1. 本調査の目的と協議会の位置づけ・役割 2. 委員紹介 3. 本事業の目的と施設の現状・概要 4. 事業スキーム 5. 民間ヒアリングの方向性 6. 視察先候補について 7. 意見交換 8. 奏楽堂視察
②	2026年1月14日（木） 14：30～15：30	1. サウンディング実施結果とりまとめ 2. 視察先日程について 3. 事業手法評価の考え方について 4. 総合評価、報告書等とりまとめに向けて 5. その他
③	2026年3月11日（水） 14：00～16：00	1. VFM・感度分析の結果報告及び総合評価について 2. 報告書について 3. その他